



VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

FACULTAD D'ECONOMIA

DEPARTAMENT DE DIRECCIÓ D'EMPRESES

"Juan José Renau Piqueras"

# TESIS DOCTORAL

## EL PAPEL MODERADOR DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LA ORIENTACIÓN AMBIDIESTRA DE LAS PYMES

Programa de Doctorado en Dirección de Empresas (3017)

Tesis Doctoral presentada por:

Jesús Navarro Campos

Dirigida por:

Dr. Alejandro Escribá Esteve. Universidad de Valencia

Valencia, Febrero 2017

El autor declara que el contenido de esta Tesis Doctoral es original, y que para su realización no se han utilizado otras fuentes diferentes a las mencionadas en el texto y el listado de referencias.

## AGRADECIMIENTOS

Tomar la decisión de hacer una tesis, cuando te hallas inmerso en una vorágine profesional no es algo sencillo. Pues el entusiasmo inicial se ve en muchas ocasiones eclipsado y relegado a puestos no prioritarios, que te hace ralentizar el proceso de investigación y abordarlo de manera intermitente. Ello ha sido así, pues esta tesis, se ha enmarcado en un momento de mi vida profesional donde he tomado dos decisiones importantes de cambio y ello ha supuesto priorizar otros intereses por delante de la tesis.

No obstante, para mi realizar esta tesis en un momento de madurez profesional ha supuesto un proceso muy enriquecedor, por encima de las dificultades, dando como resultado un balance positivo. Ha sido un oasis de reflexión intelectual, donde por un lado he podido reflexionar y teorizar muchas de las vivencias tenidas a lo largo de mi trayectoria profesional y por otro, ha aportado a mi trabajo profesional el rigor y la reflexión del mundo científico.

Durante todo el proceso de elaboración, tengo que agradecer el enorme apoyo que he tenido desde el primer momento en mi director de tesis, Alejandro Escriba. Alejandro es una persona resolutiva, positiva, entusiasta, gran investigador, con el que me siento muy unido en su forma de pensar, pues coincidimos en el modo de enfocar la investigación, su utilidad práctica en el mundo empresarial.

Su orientación a lo largo de todo el proceso, solucionando con sus aportaciones los problemas que iban surgiendo, aportándome con sus conocimientos una guía para la interpretación y el enfoque del trabajo, ha sido decisiva para el resultado final. Mi más sincero agradecimiento Alejandro.

Quiero agradecer también, a AIDIMA, el Instituto Tecnológico del Mueble, Madera Embalaje y Afines (ahora con otro nombre) y a Mariano Pérez su Director, la oportunidad que me dió para crecer y desarrollarme como profesional en el ámbito de la inteligencia competitiva e innovación estratégica. Agradezco el habérmelo posibilitado y también el acceso a la información que tuve para la elaboración de la investigación empírica.

No puedo olvidarme de una persona muy especial en mi vida, mi mujer, Cristina, a la que agradezco todo su apoyo e insistencia. Sin ella, no hubiera iniciado este camino. Es una gran investigadora científica, reconocida internacionalmente en su campo de conocimiento, que conoce perfectamente el sacrificio que supone investigar en este país y lo importante que es esta actividad fuera de nuestras fronteras. Ella, me animó a iniciar este camino, con nuestras primeras estancias en Estados Unidos y Australia y me volvió a dar el impulso necesario para acabar la tesis. Gracias Cristina por ser como eres.

Por último, agradezco el apoyo económico que me ha aportado los proyectos ECO2012-32718 y ECO2016-80002-R, para el desarrollo de algunos de los análisis realizados en esta Tesis.

**Título:**

*“El papel moderador de la Inteligencia Competitiva en la orientación ambidiestra de las Pymes”.*

**Resumen:**

En los últimos años se ha generado conocimiento e investigación sobre inteligencia competitiva en organizaciones de gran tamaño pero poco se sabe del uso de ésta en empresas de pequeño tamaño y cuál es su contribución a la generación de ambidestreza organizativa en empresas frente a entornos turbulentos y mercados en declive. Basándose en la evidencia empírica en la industria del mueble en la Comunidad Valenciana en España y utilizando el Sistema de Inteligencia Competitiva Sectorial (SICM) desarrollado por el Instituto Tecnológico AIDIMA, desde 1998, el presente documento propone un trabajo de tesis de investigación orientado a construir analizar la relación entre el uso de la inteligencia competitiva y los procesos de ambidestreza organizativa en empresas de pequeña dimensión bajo entornos turbulentos.

**Método/ enfoque:**

El trabajo de investigación se propone realizarlo en empresas de la industria del mueble que hayan sido usuarias del SICM, en España a través de un enfoque cuantitativo utilizando los datos procedentes del panel de empresas del Observatorio Español del Mercado del Mueble que permitan la evidencia empírica y se pueda elaborar y construir una teoría.

**Originalidad:**

El presente trabajo de investigación pretende cubrir un hueco en la investigación sobre ambidestreza organizativa no cubierto hasta el momento: la relación entre la noción de exploración-explotación (ambidestreza) y los aspectos de accesibilidad y conocimiento de determinada información/ conocimiento estratégica del entorno competitivo (inteligencia competitiva como recurso) ni con los procesos de búsqueda y análisis de dicha información (inteligencia competitiva como proceso) en un nivel organizativo .

**Palabras clave:**

Ambidestreza organizativa, renovación estratégica, explotación, exploración, ambidestreza contextual, ambidestreza estructural, decisiones de alcance, dimensión horizontal, dimensión geográfica, dimensión vertical, recursos de holgura, inteligencia competitiva, inteligencia mercado, PYMES, sectores en declive.

# ÍNDICE

## CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Relevancia de la tesis en el contexto actual.....	11
1.2. Motivaciones e intereses.....	13
1.3. Objetivo y estructura de la investigación.....	15

## PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

## CAPITULO II: AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA: CONCEPTO Y DETERMINANTES

2.1. La ambidestreza organizativa.....	19
2.1.1. Definición de las actividades de exploración y explotación.....	19
2.1.2. Ambidestreza organizativa: definición y marco conceptual.....	23
2.1.3. Antecedentes de la ambidestreza organizativa.....	28
2.2. La dimensión organizativa como antecedente de la ambidestreza organizativa.....	29
2.2.1. Ambidestreza estructural: estructuras separadas.....	29
2.2.2. Ambidestreza contextual: Estructuras únicas con procesos diferentes..	31
2.2.3. Influencia del tamaño y la antigüedad en la ambidestreza organizativa	33
2.3. El alcance como factor determinante de la ambidestreza organizativa....	35
2.3.1. Scope: concepto.....	35
2.3.2. Dimensiones del Scope.....	40
2.3.3. El scope como factor determinante de la ambidestreza organizativa....	45
2.4. La holgura de recursos como factor determinante de la ambidestreza organizativa.....	49
2.4.1. Definición de recursos de holgura.....	49
2.4.2. Características y funciones de los recursos de holgura.....	52
2.4.3. Tipología de los recursos de holgura.....	54
2.4.4. La holgura financiera y su relación con la ambidestreza organizativa..	56
2.4.5. La holgura de los recursos humanos y su relación con la ambidestreza organizativa.....	58

## **CAPITULO III: LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO FACTOR DE MODERACIÓN DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.**

<b>3.1. Evolución de la Inteligencia Competitiva.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2. Definición de la Inteligencia Competitiva.....</b>	<b>64</b>
<b>3.3. Factores que influyen la práctica de la Inteligencia Competitiva.....</b>	<b>89</b>
<b>3.4. Efectos de la Inteligencia Competitiva sobre las actitudes ambidiestras.....</b>	<b>96</b>

## **SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

### **CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

<b>4.1. Introducción.....</b>	<b>102</b>
<b>4.2. Fuente de información para la realización de la investigación.....</b>	<b>103</b>
<b>4.3. Definición de la muestra.....</b>	<b>110</b>
<b>4.4. Indicadores de medición utilizados.....</b>	<b>114</b>
<b>4.5. Metodología utilizada.....</b>	<b>118</b>
4.5.1. Técnicas metodológicas utilizadas.....	118
4.5.2. Análisis descriptivo y factorial: Scope y Ambidestreza Organizativa.....	120
4.5.3. Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas.....	124
4.5.4. Creación del índice de ambidestreza organizativa.....	124

### **CAPITULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS**

<b>5.1. Introducción.....</b>	<b>126</b>
<b>5.2. Modelo teórico e hipótesis de la investigación.....</b>	<b>127</b>
<b>5.3. Análisis descriptivos y comprobación de las hipótesis de investigación....</b>	<b>131</b>
5.3.1. Resultados relacionados con la IC como variable moderadora en el nivel de ambidestreza organizativa.....	132
5.3.2. Resultados relacionados con la IC como variable moderadora en el equilibrio de la ambidestreza organizativa.....	151
5.3.3. Resultados relacionados con la influencia de la IC en los ítems que definen la ambidestreza organizativa.....	161

## **TERCERA PARTE: CONCLUSIONES**

### **CAPITULO VI: CONCLUSIONES**

<b>6.1. Conclusiones.....</b>	<b>168</b>
<b>6.2. Implicaciones prácticas y teóricas.....</b>	<b>173</b>
<b>6.3. Líneas futuras de investigación.....</b>	<b>175</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>176</b>
--------------------------	------------

# ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

## TABLAS

Tabla 1. Corrientes teóricas y autores sobre ambidestreza organizativa.....	26
Tabla 2. Diferencias entre Ambidestreza estructural y contextual.....	32
Tabla 3. Conceptos de diversificación.....	39
Tabla 4. Influencia del scope en la ambidestreza organizativa.....	48
Tabla 5. Evolución de la Inteligencia Competitiva.....	62
Tabla 6. Denominaciones de la Inteligencia.....	65
Tabla 7. Modelos del Ciclo de Inteligencia Competitiva.....	70
Tabla 8. Temas clave de inteligencia (KITs).....	73
Tabla 9. Componentes de la SCI (Supply Chain Intelligence).....	74
Tabla 10. El sistema de clasificación FAROUT.....	77
Tabla 11. Factores que influyen la práctica de la Inteligencia Competitiva.....	90
Tabla 12. Temas clave de inteligencia -KITs- aportados por el SICM a los usuarios.....	110
Tabla 13. Características de la muestra investigada.....	112
Tabla 14. Facturación y resultados de la muestra investigada.....	113
Tabla 15. Escala de Ambidestreza Organizativa de Jansen.....	114
Tabla 16. Valores indicador 1: Diversificación actividad.....	115
Tabla 17. Valores indicador 2: Diversificación geográfica.....	116
Tabla 18. Valores indicador 3: Compromiso internacional.....	116
Tabla 19. Estadísticos descriptivos de los ítems del Scope.....	120
Tabla 20. Matriz de componentes rotados. Análisis factorial Scope.....	121
Tabla 21. Estadísticos descriptivos de los ítems de Ambidestreza Organizativa.....	121
Tabla 22. Matriz de componentes rotados. Análisis factorial Ambidestreza Organizativa....	123
Tabla 23. Fiabilidad de la escala de Ambidestreza Organizativa.....	124
Tabla 24. Resultados de los modelos de variable dependiente.....	125
Tabla 25. Resumen del modelo Nivel de AO- Dimensión organizativa (nº empleados).....	131
Tabla 26. ANOVA Nivel de AO- Dimensión organizativa (nº empleados).....	133
Tabla 27. Coeficientes para variable predictora N° Empleados y variable dependiente nivel de Ambidestreza Organizativa.....	133
Tabla 28. Resumen del modelo Nivel de AO- Ingresos .....	135
Tabla 29. ANOVA Nivel de AO-Ingresos .....	135
Tabla 30. Coeficientes para variable predictora Ingresos y la variable dependiente nivel de Ambidestreza Organizativa.....	135
Tabla 31. Resumen del modelo Nivel de AO- Diversificación actividad y geográfica.....	137
Tabla 32. ANOVA Nivel de AO- Diversificación actividad y geográfica.....	137
Tabla 33. Coeficientes para variables independientes Diversificación actividad y geográfica y la variable dependiente nivel de Ambidestreza Organizativa.....	138
Tabla 34. Resumen del modelo Nivel de AO-Holgura Financiera (Resultado).....	140
Tabla 35. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (Resultado) y la variable dependiente Nivel de Ambidestreza Organizativa.....	141

Tabla 36. Resumen del modelo Nivel de AO- Holgura financiera (Rentabilidad).....	143
Tabla 37. ANOVA Nivel de AO- Holgura financiera (Rentabilidad).....	144
Tabla 38. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (Rentabilidad) y variable dependiente Nivel de Ambidestreza Organizativa.....	144
Tabla 39. Resumen del modelo Nivel de AO- Solvencia.....	146
Tabla 40. ANOVA Nivel de AO- Solvencia.....	147
Tabla 41. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (solvencia) y variable dependiente Nivel de Ambidestreza Organizativa.....	147
Tabla 42. Resumen del modelo Nivel de AO-Holgura de RR.HH.....	149
Tabla 43. ANOVA Nivel de AO-Holgura de RR.HH.....	149
Tabla 44. Coeficientes para la variable independiente Holgura de RR.HH. y la variable dependiente Nivel de Ambidestreza Organizativa.....	149
Tabla 45. Contraste de hipótesis relacionadas con el nivel de ambidestreza organizativa...	150
Tabla 46. Contraste de hipótesis relacionadas con el equilibrio de ambidestreza organizativa.....	152
Tabla 47. Resumen del modelo Nivel de AO- Dimensión organizativa (nº empleados).....	153
Tabla 48. ANOVA Equilibrio de AO- Dimensión organizativa (nº empleados).....	153
Tabla 49. Coeficientes para variable predictora N° Empleados y variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa.....	154
Tabla 50. Resumen del modelo Equilibrio de AO- Diversificación actividad y geográfica...	154
Tabla 51. ANOVA Nivel de AO- Diversificación actividad y geográfica.....	154
Tabla 52. Coeficientes para variables independientes Diversificación actividad y geográfica y la variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa.....	155
Tabla 53. Resumen del modelo Equilibrio de AO-Holgura Financiera (Resultado).....	156
Tabla 54. ANOVA del modelo Equilibrio de AO-Holgura Financiera (Resultado).....	156
Tabla 55. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (Resultado) y la variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa.....	156
Tabla 56. Resumen del modelo Equilibrio de AO- Holgura financiera (Rentabilidad).....	157
Tabla 57. ANOVA Equilibrio de AO- Holgura financiera (Rentabilidad).....	157
Tabla 58. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (Rentabilidad) y variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa.....	158
Tabla 59. Resumen del modelo Equilibrio de AO- Solvencia.....	158
Tabla 60. ANOVA Equilibrio de AO- Solvencia.....	158
Tabla 61. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (solvencia) y variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa.....	159
Tabla 62. Resumen del modelo Equilibrio de AO-Holgura de RR.HH.....	159
Tabla 63. ANOVA Equilibrio de AO-Holgura de RR.HH.....	160
Tabla 64. Coeficientes para la variable independiente Holgura de RR.HH. y la variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa.....	160
Tabla 65. Influencia del grado de exposición a la IC en los ítems que definen la ambidestreza organizacional.....	161
Tabla 66. Influencia del grado de exposición a la IC en los ítems que definen la ambidestreza organizativa (Variable independiente: Holgura Financiera: Rentabilidad).....	163
Tabla 67. Influencia del grado de exposición a la IC en los ítems que definen la ambidestreza organizativa (Variable independiente: Holgura Financiera: Solvencia).....	164
Tabla 68. Influencia del grado de exposición a la IC en los ítems que definen la ambidestreza organizacional (Variable independiente: Scope actividad).....	166



# FIGURAS

Figura 1. Un marco para entender la investigación en Ambidestreza organizativa.....	28
Figura 2. Los cinco factores principales de la estrategia.....	37
Figura 3. El alcance en la empresa. Especialización vs integración.....	42
Figura 4. Tipologías de holgura en función de las características de los recursos.....	56
Figura 5. Aspectos de la Inteligencia Competitiva.....	67
Figura 6. Ciclo de la Inteligencia Competitiva.....	71
Figura 7. Evolución de la actividad de investigación socioeconómica desarrollada por el Instituto Tecnológico del Mueble, Embalaje, Madera y Afines (AIDIMA).....	103
Figura 8. Tipo de actividad de la muestra investigada.....	112
Figura 9. Antigüedad de la muestra investigada.....	112
Figura 10. Volumen de empleados de la muestra investigada.....	112
Figura 11. Distribución de la IC medida por el indicador IC 0.4.....	113
Figura 12. Puntuaciones promedio ítems Ambidestreza Organizativa (1-7).....	122
Figura 13. Modelo teórico de la investigación. ....	127
Figura 14. Relación entre la diversificación actividad y el nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC.....	139
Figura 15. Relación entre la antigüedad y ambidestreza organizativa.....	141
Figura 16. Relación entre la Holgura Financiera (Rdo) y el nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC.....	142
Figura 17. Relación entre la Holgura Financiera (Rentabilidad) y nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC.....	145
Figura 18. Relación entre la Holgura Financiera (Solvencia) y nivel de ambidestreza organizacional moderada por el grado de exposición a la IC.....	148
Figura 19. Relación entre la Holgura de RRHH y equilibrio ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC.....	161
Figura 20. Relación entre la Holgura Financiera (Resultados: EBITDA/ingresos) y nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC.....	161
Figura 21. Relación entre la Holgura Financiera (Rentabilidad) y nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC.....	162
Figura 22. Relación entre la Holgura Financiera (Solvencia) y nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC .....	164
Figura 23. Relación entre Scope (diversificación actividad) y nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC.....	165

# INTRODUCCIÓN



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. RELEVANCIA DE LA TESIS EN EL CONTEXTO ACTUAL.

Actualmente, las PYMES se están viendo sometidas a fuertes presiones competitivas como consecuencia de los profundos cambios en los ciclos económicos, la enorme influencia de la globalización, la interacción entre la economía de diferentes zonas geográficas, así como la aceleración del cambio social y tecnológico.

En este contexto, la competitividad y supervivencia de las empresas depende fundamentalmente de su capacidad de respuesta y de renovación estratégica (Barr et al, 1992). Dicha renovación estratégica pasa por encontrar (exploración) o crear nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenibles en el tiempo a la vez que rentabilice los recursos y capacidades existentes (explotación). Como más adelante veremos, la información y su

transformación en decisiones (inteligencia competitiva, IC) en este proceso se convierten en un recurso crítico.

A pesar de esta importancia, en el actual estado de la investigación en ambidestreza organizativa existen algunas lagunas que quedan pendientes de explorar. En este sentido, no se ha abordado la relación entre la noción de exploración-explotación (ambidestreza) y los aspectos de accesibilidad y conocimiento de determinada información/ conocimiento estratégica del entorno competitivo (inteligencia competitiva como recurso) ni con los procesos de búsqueda y análisis de dicha información (inteligencia competitiva como proceso) en un nivel organizativa ni de industria. Del mismo modo, la distinta naturaleza de la IC (corto, medio y largo plazo) no ha sido relacionada como recurso ni proceso soporte, en las actividades de explotación ni exploración, ni analizada en qué medida contribuyen al equilibrio de ambas actividades y conducen a comportamientos ambidiestros de las organizaciones. Por último, y no menos relevante, es la consideración de que tienen los anteriores aspectos cuando los enmarcamos en un contexto de PYMES.

La importancia que éste enfoque de la investigación puede tener, tanto para Administraciones Públicas – en el fomento de la IC -, como para empresas – en el uso de la IC-, en aras a impulsar la creación de organizaciones ambidiestras puede resultar crítica en contextos de crisis como los actuales donde se persigue la regeneración del tejido empresarial que impulse un nuevo modelo de crecimiento en un entorno globalizado e hipercompetitivo.

En este sentido, la finalidad de la tesis doctoral pretende contribuir al desarrollo de la teoría, en la medida que se combinarán dos cuerpos teóricos en la actualidad no relacionados, la ambidestreza organizativa y la inteligencia competitiva.

El enfoque es relevante por varios motivos:

1. Por el impacto y trascendencia que sobre el tejido empresarial de PYMES puede tener los resultados de la investigación. La trayectoria profesional seguida en los últimos 25 años se ha centrado en el uso de la información en el análisis del proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa en sectores tradicionales formados por PYMES. De este modo, por un lado ante procesos de toma de decisiones muy intuitivos y por otro, ante la falta de información adecuada, inicié junto con un grupo de colaboradores de mi ámbito profesional un proceso de creación de Sistemas de Inteligencia Competitiva que permitiera que dichos procesos evolucionasen hacia planteamientos

analíticos y, derivado de ello, dieran pasos a gestiones basadas en enfoques estratégicos. La observación de la realidad empresarial en los últimos 25 años nos ha permitido detectar una resistencia al cambio en los estilos de gestión y a un deterioro progresivo de sus modelos de negocio, hasta el punto de que en la actualidad se puede decir, sin temor a equivocación, que están obsoletos. La presente investigación pretende poner de manifiesto que el uso de la Inteligencia Competitiva, de mercado y estratégica, de medio y largo plazo puede contribuir a generar organizaciones ambidiestras y contribuir con ello a regenerar el modelo de crecimiento sectorial y por agregación el regional y nacional.

2. Porque el actual estado de la investigación no ha abordado de forma adecuada el concepto de ambidestreza en cuanto al enfoque y los modos empleados por las empresas para describir las actividades de exploración. En este sentido, se pretende contribuir al desarrollo de la teoría, en la medida que se combinara dos cuerpos teóricos en la actualidad no relacionados, la ambidestreza organizativa y la inteligencia competitiva.

## 1.2. MOTIVACIONES E INTERESES.

Durante muchos años de profesión, he visto tristemente como empresas, en otros momentos líderes en su mercado, no eran capaces de introducir innovaciones, por ser incapaces de superar la lógica imperante en su sector de actividad, manteniéndose indiferentes a los cambios lentos pero imparable que se estaban produciendo en la Sociedad. Y ello hasta el punto de que muchas de estas empresas vieran como sus modelos de negocio iban quedando obsoletos y sufrieran una pérdida de competitividad irremediable obligándoles finalmente a cerrar sus negocios. Este proceso pude comprobar que se aceleró con la crisis económica y financiera que vivimos en los últimos años conllevando la destrucción de muchas empresas y sectores industriales en nuestro país.

Ante esta situación, siempre fui un convencido de la idea, que si se proporcionaba información de contexto a la empresa, y es más, si esa información era anticipadora de los cambios que se iban a producir –tendencias-, provocaría un “despertar” en los directivos de estas empresas familiares y tradicionales que les permitirá tomar decisiones proactivas, más allá de las limitaciones de su tamaño empresarial, tendentes a garantizar la sostenibilidad de sus negocios.

Por este motivo, inicié ya en 1998, antes de la última crisis, la creación de los Observatorios de Mercado, Tendencias y Prospectiva en el sector del mueble, que posteriormente impulsé en 2004 su aplicación a otros sectores económicos de la Comunidad Valenciana con la ayuda de la Generalitat Valenciana, a través del Plan Valenciano de Observatorios de Mercado y Tecnológicos 2004-2009.

Dos fueron los problemas que nos encontramos en su implementación. En primer lugar, una gran mayoría de las empresas tenían (y aún tienen) una excesiva orientación hacia la explotación del negocio existiendo un desequilibrio en la asignación de recursos respecto a las actividades encaminadas a la exploración de nuevas oportunidades. El segundo lugar, se nos demandaba demostrar que el uso de la inteligencia competitiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas contribuía a un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado. Los resultados en este aspecto, son siempre a medio y largo plazo, más aún cuando pueden dar lugar a nuevos modelos de negocio en el entorno industrial que requieren inevitablemente un periodo de implementación no inferior a tres o cuatro años.

Ante estos dos problemas, nos encontramos que las instituciones públicas dejaron de priorizar estas actividades en sus políticas de apoyo a las Pymes, y por lo tanto, el camino iniciado de sensibilización y profesionalización del proceso de toma de decisiones se paralizó, justo en un momento, que en mi opinión, resultaba crítico para la reorientación y creación de muchos negocios. El nuevo cambio de época que estamos viviendo, obligaba y obliga a las empresas a investigar y comprender los nuevos paradigmas competitivos (derivados de la globalización, avances tecnológicos, la llamada economía del conocimiento, con una elevada y accesible cantidad de información disponible, los cambios sociales,...) para adaptarse a ellos y en la medida de lo posible, anticiparse a la transformación radical de los mercados que va a acontecer.

Y ello es así porque las ventajas competitivas cada vez tienen menor permanencia en el tiempo. Lo que es válido para un determinado periodo histórico, de acuerdo con las condiciones impuestas por el marco económico internacional y la evolución de los mercados, no tiene por qué serlo en otro momento. Lo que hace viable, y por tanto robusto, a un modelo productivo en el tiempo, es pues su flexibilidad ante los cambios y su capacidad para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones impuestas en los mercados y a la evolución de las necesidades económicas y sociales.

Por todo ello, el interés de mi tesis se centra en contrastar la hipótesis de que el uso de la inteligencia competitiva es beneficioso para la aparición de comportamientos ambidiestros en las empresas que garanticen su sostenibilidad en el medio y largo plazo y por agregación en su aplicación, den lugar al nuevo modelo de crecimiento que nuestros sectores y país necesita. Y con ello, trasladar un mensaje a las Administraciones Públicas e Instituciones relacionadas con el fomento de la competitividad e innovación de las empresas, que resulta imprescindible impulsar mecanismos de observación y análisis del entorno (sistemas de inteligencia competitiva) que permitan proporcionar a las empresas, carentes de los recursos y capacidades para ello, información relevante sobre los cambios que se están produciendo en su entorno contextual antes de que transformen su entorno transaccional y se vean obligados a actuar de manera reactiva.

### **1.3. OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El propósito de esta tesis doctoral consiste en entender qué factores ayudan a que las empresas sean ambidiestras y sobre todo el objetivo central es entender si la Inteligencia Competitiva ayuda (modera) y en qué modo a que las PYMES lo sean. Con ello, se pretende impulsar el conocimiento, no solo de académicos e investigadores, sino también para los directivos de las Pymes. En nuestro modelo, se plantea el efecto moderador de la inteligencia competitiva en la relación entre la dimensión organizativa, scope y holgura de los recursos y la ambidestreza organizativa.

En concreto, los objetivos específicos planteados son los siguientes:

- Realizar una exhaustiva revisión teórica de la literatura existente sobre ambidestreza organizativa, sus antecedentes y la relación con la inteligencia competitiva.
- Estudiar de forma empírica cómo la inteligencia competitiva modera el comportamiento ambidiestro de las organizaciones, en concreto a las Pymes,
- Obtener conclusiones relevantes que enriquezcan el conocimiento de todas las variables analizadas tanto de forma teórica como empírica, así como aportar información al sector estudiado desde el punto de vista práctico.

Para ello, la presente Tesis se ha estructurado en seis capítulos, en consonancia con los objetivos planteados. Así pues, tras la introducción, el trabajo ha quedado dividido en tres grandes partes: la primera es teórica, la segunda de carácter empírico y la tercera dedicada a las conclusiones.

En el primer capítulo, se reflexiona sobre la relevancia que esta tesis puede aportar en el momento actual, se definen las motivaciones e intereses del doctorando y se establecen los objetivos y estructura de la investigación.

La primera parte de la Tesis, se abordan los fundamentos teóricos que posteriormente serán utilizados en la investigación empírica. De este modo, en el segundo capítulo, se realiza una revisión de la literatura sobre ambidestreza organizativa, definiendo el concepto y el marco teórico conceptual, donde aparecen los 3 antecedentes relacionados con la organización sobre los que se profundizan en esta tesis y que constituyen las variables independientes del modelo de la investigación. En primer lugar, se aborda la dimensión organizativa como antecedente de la Ambidestreza Organizativa, profundizando en las dos tipologías de ambidestreza estructural y contextual así como la influencia que tiene el tamaño y la antigüedad. En segundo lugar, se introduce el segundo de los antecedentes organizativos, relacionados con la estrategia corporativa, el alcance. Se define el concepto de alcance y sus tres dimensiones: horizontal, vertical y geográfica y se establece que relación tiene con la ambidestreza organizativa. Por último, se aborda el tercer antecedente, la holgura de recursos, definiendo el concepto, características y funciones y profundizando en dos de sus tipologías extremas en cuanto a su nivel de absorción y singularidad, la holgura financiera y la holgura de los recursos humanos.

El tercer capítulo, se centra en la variable moderadora: la Inteligencia Competitiva. Para entender su papel en la influencia sobre la ambidestreza organizativa, se revisa la literatura analizando su evolución y concepto, en sus dos perspectivas: la inteligencia como producto y como proceso. Se abordan qué factores influyen en su práctica y qué efectos puede tener sobre la ambidestreza organizativa fundamentando las hipótesis de investigación que serán abordadas en la investigación empírica.

La segunda parte de la Tesis, se centra en la investigación empírica. En esta parte, el cuarto capítulo de la tesis, está destinado a la metodología utilizada en la investigación empírica. Esta se apoya en la actividad realizada en el Instituto Tecnológico AIDIMA. Por ello, se explica con detalle la fuente de información utilizada, el Sistema de Inteligencia Competitiva Sectorial del Mueble. En segundo lugar, se detalla las características de la muestra utilizada, los indicadores de medición que se han construido así como la metodología utilizada, especificando las técnicas de análisis, los procesos de validez y fiabilidad de las escalas y la creación del índice de ambidestreza organizativa. El quinto capítulo, está destinado al análisis de resultados, en él se especifica el modelo teórico propuesto, y los resultados obtenidos para



contrastar las hipótesis de investigación fundamentadas en la revisión de la literatura realizada en los capítulos II y III.

La tercera parte de la Tesis, se centra en las conclusiones. El primer apartado esta dedicado a la discusión de los resultados y conclusiones. Posteriormente se abordan qué implicaciones teórico-prácticas presenta la tesis realizada y qué líneas de investigación futuras se abren a partir de los resultados obtenidos. El último apartado de esta parte, esta destinado a mencionar las diferentes fuentes diferentes utilizadas y que han sido referencias a lo largo del texto.

**PRIMERA PARTE**

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

---

## CAPÍTULO II

# **AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA: CONCEPTO Y DETERMINANTES**

### **2.1. LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.**

#### **2.1.1. DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN.**

Actualmente, uno de los temas de mayor importancia para la competitividad de los países reside en la capacidad de adaptación de las PYME a las crecientes presiones derivadas de la globalización y la interacción entre los ciclos económicos de diferentes zonas geográficas, así como la aceleración del cambio manifestado en una reducción del ciclo de vida de los productos (Qualls et al, 1981; Kessler y Chakrabarti, 1996), por un incremento del cambio

tecnológico (Sood y Tellis, 2005), por el incremento de la velocidad de la innovación en los mercados (Kessler y Bierly, 2002; Langerak y Hultink, 2005; Parry et al, 2009) y por un incremento de la velocidad con las que las innovaciones se extienden (Lee, Smith y Grimm, 2003).

Hay un amplio acuerdo en que las empresas necesitan encontrar ventajas competitivas para sobrevivir (Burgelman y Grove, 2007; Eisenhardt y Martin, 2000; Porter, 2008). En este sentido, Reeves y Deimler (2011), argumentan que la ventaja competitiva sostenible ya no surge exclusivamente de la posición, escala y capacidades de primer orden en la producción o entrega de una oferta, que son esencialmente estáticas, sino que se asienta en cuatro capacidades organizativas “de segundo orden”, en las cuales de manera creciente los directivos hallan sus ventajas competitivas permitiéndoles una rápida adaptación:

- La capacidad de leer y actuar sobre las señales del cambio.
- La capacidad de experimentar rápidamente y con frecuencia, no sólo con los productos y servicios, sino también con los modelos de negocio, procesos y estrategias.
- La capacidad de gestionar sistemas complejos e interconectados de múltiples partes interesadas.
- La capacidad de motivar a los empleados y socios.

En lugar de ser realmente bueno en hacer alguna cosa en particular, las empresas deben ser realmente buenas en aprender a hacer cosas nuevas y diferenciales.

Además de cambiar la forma en que se lleven a cabo experimentos, las empresas necesitan ampliar el alcance de su experimentación. Tradicionalmente, la atención se ha centrado en ofertas principalmente de nuevos productos y servicios con modificaciones incrementales. Pero en un entorno cada vez más turbulento, modelos de negocio, estrategias y procesos también pueden llegar a ser obsoletos rápidamente y de manera impredecible, tal y como la actual crisis ha puesto de manifiesto. Por lo tanto, las empresas adaptables utilizan la experimentación de manera mucho más amplia que sus rivales lo hacen.

El enfoque adaptativo no es la solución universal. Si la industria donde está inmersa la empresa es estable y relativamente predecible, la empresa puede ser mejor centrándose en las fuentes tradicionales de ventaja competitiva. Lo que sucede es que en la actualidad pocas industrias lo son, por el contrario, en la mayoría de las ocasiones, la realidad competitiva de una empresa es incierta y cambia rápidamente, por ello se precisa de modos de dirección

dinámicos y sostenibles para mantenerse por delante de la competencia. La supervivencia puede depender de la construcción de una organización que pueda explotar las cuatro capacidades anteriormente mencionadas (Reeves y Deimler, 2011).

Sin embargo, Stubbart y Knight (2006) resaltan la dificultad por parte de la gran mayoría de las empresas por lograr alcanzar dichas “ventajas competitivas sostenibles”. Si bien evitar el fracaso o la muerte, en parte es posible si las empresas satisfacen a sus actuales clientes, la supervivencia y competitividad final, está supeditada a los procesos de desarrollo, productos y servicios que los clientes demanden en el futuro (Raisch y Birkinshaw, 2008) o incluso en la identificación y satisfacción de necesidades latentes para los cuales las empresas sean capaces de generar de manera proactiva nuevos productos induciendo su demanda.

El cambio y la renovación de los modelos de negocio no se producen siempre bajo el mismo patrón competitivo. Algunas empresas no son capaces de impulsar el cambio y la renovación, ni siquiera cuando son conscientes de dicho desajuste con las condiciones del entorno. Los directivos pueden no reconocer el problema, puesto que sus decisiones se hallan bajo una lógica dominante que les hace poco permeables a factores exógenos, manteniendo los mismos patrones de actuación en su estrategia (Gordon et al., 2000). Asimismo, Kraatz y Zajac (2001) señalan que las inversiones y recursos comprometidos con la estrategia actual limitan la capacidad para cambiar. Dicha resistencia se deriva de la tendencia de las organizaciones a implicarse en la implementación efectiva de la estrategia planteada anteriormente para obtener los resultados esperados de las inversiones realizadas (explotación), generalmente a expensas de buscar nuevos conocimientos u oportunidades (exploración). Por el contrario, otras empresas (tal ha sido el caso de Shell, IBM, Cisco, Unilever, entre otras) son capaces de explorar continua o periódicamente nuevas oportunidades y desarrollar nuevas capacidades para renovarse estratégicamente al tiempo que mantienen su capacidad de explotar sus capacidades y conocimientos actuales.

En su trabajo seminal, March (1991) define la *explotación* como “*el refinamiento, la selección, producción, eficiencia, selección, implementación y ejecución*”, en contraste con la exploración, que consiste en “*la búsqueda, la variación, la toma de riesgos, la experimentación, el juego, flexibilidad, el descubrimiento y la innovación*” (p. 71). En esta línea, March entiende que la esencia de la exploración está en la experimentación con nuevas alternativas e incluye la búsqueda de nuevas ideas, de nuevos mercados o de nuevas relaciones, así como la investigación básica.

No obstante el alcance demasiado amplio de esta definición, ha dado pie a muchos investigadores a buscar nuevas interpretaciones de la noción explotación-exploración. En este sentido, se ha analizado desde el aprendizaje organizativo asociadas a actividades de aprendizaje, desde el diseño organizativo, desde la gestión del conocimiento y desde la adaptación, todo en varios contextos como el desarrollo de la tecnología y la innovación de producto, las alianzas estratégicas y a nivel industrial.

Im and Rai (2008), interpretan la noción explotación-exploración desde la óptica de los productos y servicios. En este sentido definen *exploración* como el conocimiento para la búsqueda, la novedad, la experimentación, la innovación, el cambio radical, y la creación de nuevos productos, procesos y servicios, mientras que la explotación la definen como el conocimiento para la mejora continua, la modificación, el refinamiento y el cambio incremental de los productos actuales, procesos y servicios

La explotación y exploración también se interpretan como *capacidades dinámicas* (O'Reilly and Tushman, 2008) que se derivan desde una visión basada en los recursos de la empresa. Eisenhardt y Martin (2000, p. 1107) definen capacidades dinámicas como "procesos operativos y estratégicos y rutinas internas de las empresas que usan los recursos, - específicamente en procesos de integración, reconfiguración, obtención y la liberación- para satisfacer e incluso crear los cambios del mercado". Así, una empresa tiene una orientación exploradora cuando busca la experimentación con nuevas alternativas (He y Wong, 2004).

En otros casos, la exploración se une a una nueva forma de hacer las cosas, como una manera de alentar puntos de vista inusuales cuando uno se enfrenta con problemas y se fomentan puntos de vista críticos que rompen con la lógica dominante, alterando la capacidad de hacer las cosas de forma diferente (Birkinshaw y Gibson, 2004, Kirton, 2003). Por tanto, aunque con frecuencia la exploración se ha vinculado con la orientación elegida en la innovación tecnológica, también se ha asociado con la innovación estratégica.

Benner y Tushman (2003), se refieren a la exploración como la persecución, búsqueda y adquisición de nuevo conocimiento y ha sido relacionada con otras variables como es el caso de la innovación tecnológica radical, con la entrada en mercados emergentes o en nuevos grupos de clientes. De este modo, se ha vinculado la exploración a la innovación y específicamente a la innovación radical asociándola a cambios en la trayectoria tecnológica de la empresa.

Por último, otros autores vinculan la exploración con el desarrollo de nuevas relaciones con los clientes o con la creación de nuevos mercados (Christensen y Bower, 1996; Benner y Thusman, 2003).

Así pues, el término “exploración” es un constructo que engloba diversas acciones, orientaciones y decisiones de la empresa, por lo que una definición integradora, podría ser la proporcionada por Dolz et al (2009), que considera a *“la exploración de conocimiento como una orientación de la empresa hacia la persecución, búsqueda y adquisición de nuevo conocimiento que incluiría su habilidad para explorar nuevas tecnologías, pero también la búsqueda de nuevos segmentos, la persecución de nuevos clientes, de nuevas relaciones, de nuevas formas de satisfacerlos o la búsqueda de ideas novedosas que rompan con las comúnmente aceptadas, así como la creación de productos o servicios innovadores para la empresa”*.

### 2.1.2 AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA: DEFINICIÓN Y MARCO CONCEPTUAL.

Robert Duncan (1976) fue primer investigador en utilizar el término *ambidestreza organizativa*. Afirmó que “la organización tiene que ser estratégicamente sensible en la realización de grandes cambios y, al mismo tiempo, debe preocuparse por llevar a cabo sus actividades en la forma más eficiente” (p. 172).

No obstante, es March (1991) quien es frecuentemente mencionado como el catalizador del actual interés por este concepto. March propone que explotación y exploración son fundamentalmente dos actividades de aprendizaje diferentes entre las cuales las empresas dividen su atención y recursos. Mientras la explotación está asociada con actividades como “ajuste, eficiencia, selección e implementación”, la exploración se refiere a nociones como “investigación, variación, experimentación y descubrimiento (p.102). Explotación y exploración pueden por lo tanto requerir diferentes estructuras, estrategias y contextos.

El concepto de ser ambidiestro se ha utilizado ampliamente para referirse en general a la capacidad de una organización para llevar a cabo actos estratégicos diferentes y frecuentemente contradictorios al mismo tiempo (Simsek, 2009). Por supuesto, estos “actos estratégicos” han variado desde la consecución simultánea de la búsqueda y la estabilidad,

de la flexibilidad y de la eficiencia (Adler, Goldoftas y Levine, 1999), del alcance y de la profundidad, del aprendizaje de explotación y exploración, de la alineación y de la capacidad de adaptación (McDonough y Leifer, 1983), de las innovaciones incrementales y las innovaciones discontinuas, del intercambio de conocimientos de exploración e intercambio de conocimientos y de explotación, de la búsqueda de los beneficios o de las estrategias del crecimiento persiguiendo simultáneamente la exploración de nuevos mercados y productos, y explotación los actuales mercados y productos (Aulakh y Sarkar, 2005; Venkatraman et al., 2007), posicionamiento basado en diferenciación y en coste o respuesta global o nacional.

De este modo, una organización es ambidiestra cuando puede competir en mercados maduros, donde el coste, eficiencia e innovación incremental son importantes, y desarrollar paralelamente nuevos productos y servicios para los mercados emergentes, donde la experimentación, velocidad y flexibilidad son esenciales, (Tushman y O'Reilly, 1996). En ese caso, la empresa que es capaz de desarrollar procesos simultáneos para explorar y explotar, logra rendimientos superiores.

Cabe mencionar que la ambidestreza implica considerar una relación ortogonal entre estos dos procesos (Gupta, Smith and Shalley, 2006). Supone, por tanto, que la interacción entre la exploración y la explotación no es un juego de suma cero, siendo posible el desarrollo combinado de ambos tipos de aprendizaje (López et al., 2012). Otros autores proponen que puede existir una ambidestreza secuencial (periodos de exploración y periodos de explotación secuencialmente) o espacial.

Cao et al. (2009), argumenta que la ambidestreza está formada por dos dimensiones: el nivel y el equilibrio. Con el *nivel de ambidestreza* se hace referencia al volumen total de exploración y explotación alcanzado por la empresa; mientras que el *equilibrio de ambidestreza* hace mención a la simetría en ambas orientaciones. La diferenciación entre ambas dimensiones, en su opinión, es importante porque cada dimensión presenta características diferentes en cuanto a sus antecedentes, del mismo modo que cada una influye de forma diferente sobre el desempeño de la empresa.

Un gran parte de la literatura sobre ambidestreza organizativa, como señala Piao (2010), se ha construido sobre una concepción estática del concepto, concibiéndolo como una característica más o menos permanente en el tiempo, derivada de una estructura organizativa (Jansen, Tempelaar, Van den Bosch and Volverda, 2008; DeVisser et al., 2010), de un contexto (Gibson y Birkinshaw, 2004; Schulze, Heinemann and Abedin, 2008), de la



conformación de los procesos y sistemas de la empresa (Birkinshaw and Gibson, 2004; Raisch y Birkinshaw , 2008; McCarthy and Gordon, 2011) o de las características de sus equipos directivos (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin, Simsek, Ling and Veiga, 2006; Cao, Gedajlovic and Zhang, 2009; Cao, Simsek and Zhang, 2010; Tushman, Smith and Binns, 2011; López *et al.*, 2012; Nosella, Cantarello and Filippini, 2012).

Sin embargo, hay otros autores que conciben la ambidestreza desde la perspectiva de adaptación (Teece, Pisano and Shuen, 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; O'Reilly and Tushman, 2008; Heavy and Simsek, 2010). El interés del estudio desde esta perspectiva, reside en su relación la supervivencia de la empresa a largo plazo (Miller y Friesen (1984); Tushman y Romanelli (1985); Gagliardi (1986); Dutton y Dukerich (1991); Volverda (1996); Eisenhardt y Brown (1997); Brown y Eisenhardt (1997); Gibson and Birkinshaw (2004); Probst y Raisch (2005); Lubatkin, Simsek, Ling and Veiga (2006); Raisch and Birkinshaw (2008); Simsek (2009); Cao, Gedajlovic and Zhang (2009); Cao, Simsek and Zhang (2010); Piao (2010); Tushman, Smith and Binns (2011); Leana y Barry (2000); O'Reilly and Tushman (2008 y 2011); López *et al.* (2012); López, García and García (2012); Nosella, Cantarello and Filippini (2012)).

No obstante, adicionalmente los investigadores han utilizado el concepto de ambidestreza para analizar la influencia de numerosos fenómenos organizativos. De este modo, su importancia se ha observado a través de los campos de la gestión estratégica, la innovación tecnológica y de producto, el aprendizaje organizativo, el diseño organizativo, el comportamiento organizativo, la gestión del conocimiento y las alianzas estratégicas (Tabla 1).

Tabla 1. Corrientes teóricas y autores sobre ambidestreza organizativa.

Disciplinas	Autores
<b>Aprendizaje organizativo</b>	Baum, Li y Usher (2000) Benner y Thusman (2003) Gupta et al (2006) Levinthal (1997) Levinthal y March (1993) McKee (1992) Rosenkopf y Nekar, (2001) Senge (1990) Vassolo, Anand y Folta (2004) Vermeulen y Barkema (2001)
<b>Innovación tecnológica y de producto</b>	Abernathy (1978) Abernathy y Clark (1985) Ambos et al. (2008) Dannels (2002) Dewar y Dutton (1986) Dougherty (1992) Greve (2007) He y Wong (2004) Markman et al. (2008) Nadler y Tushman (1997) Thusman et al (2003) Thusman y Smith (2002) Tushman y Anderson (1986) Tushman y O'Reilly (1996)
<b>Gestión Estratégica</b>	Burgelman's (1991, 2002) Hamel y Prahalad (1993) Jansen et al. (2008) Lubatkin et al. (2006) Ricart i Costa (1993) Smith y Tushman (2005)
<b>Diseño organizativo</b>	Adler et al. (1999) Adler et al. (1999) Benner and Tushman (2003) Benner y Tushman (2003) Burns y Stalker (1961) Duncan (1976) Ford y Ford (1994) Gupta et al.(2006) Jansen et al. (2005) Jansen, Tempelaar, Van den Bosch and Volverda (2008) DeVisser <i>et al.</i> (2010) Lawrence y Lorsch (1967) Lewis (2000) Sheremata (2000) Smith and Tushman (2005) Thompson (1967) Thusman y O'Reilly (1996)
<b>Equipo Directivo</b>	Cao, Gedajlovic and Zhang (2009) Cao, Simsek and Zhang (2010) Gibson and Birkinshaw (2004) López <i>et al.</i> ( 2012) ; Lubatkin, Simsek, Ling and Veiga (2006) Nosella, Cantarello and Filippini (2012) Tushman, Smith and Binns ( 2011)

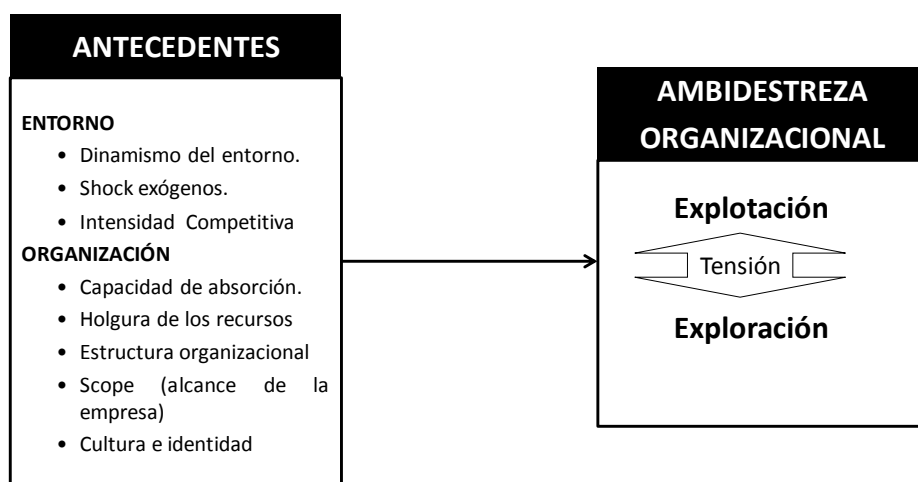
<b>Procesos y Sistemas</b>	Birkinshaw and Gibson (2004) McCarthy and Gordon (2011) Raisch y Birkinshaw (2008)
<b>Adaptación organizativa</b>	Brown y Eisenhardt (1997) Cao, Gedajlovic and Zhang (2009) Cao, Simsek and Zhang (2010) Dutton y Dukerich (1991) Eisenhardt y Brown (1997) Gagliardi (1986) Gibson and Birkinshaw (2004) Leana y Barry (2000) López <i>et al.</i> (2012) López, García and García (2012) Lubatkin, Simsek, Ling and Veiga (2006) Miller y Friesen (1984) Nosella, Cantarello and Filippini (2012) O'Reilly and Tushman (2008 y 2011) Piao (2010) Probst y Raisch (2005) Raisch and Birkinshaw (2008) Simsek (2009) Tushman y Romanelli (1985) Tushman, Smith and Binns (2011) Volverda (1996)
<b>Comportamiento organizativo</b>	Gibson y Birkinshaw (2004)
<b>Gestión del conocimiento</b>	Brown y Duguid, 2001
<b>Alianzas estratégicas</b>	Beckman, Haunschild y Phillips (2004) Dolz, Safón, Iborra y Dasí (2014) Koza y Lewin (1998) Lavie y Rosenkopf (2006) Rothaermel (2001)

Fuente: Elaborado a partir de Raisch y Birkinshaw (2008); Simsek (2009) y Lavie et al (2010).

### 2.1.3. ANTECEDENTES DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.

Una revisión de la literatura científica pone de manifiesto que los antecedentes de la ambidestreza organizativa, responde a dos grupos (Figura 1): los relacionados con el entorno y los relativos a las características de la organización.

Figura 1. Un marco para entender la investigación en Ambidestreza organizativa.



Fuente: Elaboración en base a Raisch y Birkinshaw (2008) y Lavie et al. (2010).

La presente Tesis, se centra en analizar la influencia que tienen tres de los antecedentes organizativos de la ambidestreza organizativa: la estructura organizacional, el alcance y la holgura de los recursos. Ello lo haremos a través de variables proxy, puesto que nos han sido más fácilmente identificables con datos a los que hemos tenido acceso.

En este sentido, la estructura organizativa la vamos a analizar a través del tamaño, puesto que la dimensión organizativa (tamaño) está positivamente correlacionada tanto con la complejidad organizativa como con la formalización y grado de especialización de los recursos humanos de las empresas, aspectos que difieren de manera clara entre grandes empresas y Pymes. El alcance de la empresa (scope) lo centraremos en dos de sus dimensiones: la horizontal y la geográfica, puesto, que esta correlacionada con la necesaria adquisición de conocimientos (apertura de nuevas perspectivas) para operar en nuevos mercados o en diferentes negocios.

Por último, analizaremos la influencia de la holgura de los recursos en el nivel de ambidestreza organizativa, puesto que a priori cabe suponer que, ante una de las principales características que definen a las Pymes como es la limitación de recursos, su existencia les permite poder simultanear las actividades de explotación con las de exploración, ambas necesarias para asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo.

## **2.2. LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA COMO ANTECEDENTE DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.**

Como hemos visto en el modelo conceptual uno de los antecedentes que condiciona la consecución de la ambidestreza organizativa es la estructura. En este sentido, en el presente apartado vamos a profundizar en analizar cómo la estructura de la empresa se ve afectada, cómo ello está relacionado con el tamaño y antigüedad de la misma y qué papel mediador tiene la inteligencia competitiva en esa relación.

Así pues, podemos encontrar dos corrientes de autores, aquellos que sugieren que las organizaciones pueden implementar con éxito la ambidestreza a través de la diferenciación estructural con procesos independientes aunque débilmente acoplados y aquellos que defienden el mantenimiento de estructuras únicas con procesos diferentes que coexisten.

### **2.2.1. AMBIDESTREZA ESTRUCTURAL: ESTRUCTURAS SEPARADAS.**

La diferenciación estructural se refiere al hecho de que las actividades de exploración y explotación estén separadas estructuralmente en diferentes unidades de la organización, lo que reduce los conflictos que surgen a partir de contextos que compiten en incentivos y en competencias (Benner y Tushman de 2003, Gupta et al., 2006, Tushman et al., 2010), aunque se hace hincapié en el acoplamiento flexible y diferenciado que dichas unidades deben tener para permitir la búsqueda sincrónica de las actividades de exploración y de explotación, que residen de manera especializada en cada una de estas unidades (Gupta et al., 2006). Esta separación estructural en unidades diferenciadas permite competir y coexistir dentro de las organizaciones (Gilbert, 2006) y ajustar los métodos de trabajo y los sistemas de control a las necesidades específicas de cada unidad. El aumento de la libertad mejora la creatividad y la creación de conocimiento. Los límites erigidos entre las unidades diferenciadas protegen tanto a las actividades de emprendimiento como a las actividades principales de los efectos que podrían tener la una sobre otra (Block y MacMillan, 1993).

En este sentido, muchos estudios sobre innovación han argumentado a favor de separar la actividad innovadora de las actividades principales de la empresa (Hill y Rothaermel, 2003;

Wheelwright y Clark, 1992). En la misma línea, también se ha sugerido que es mejor que el emprendimiento corporativo opere en divisiones de riesgo autónomas (Block y MacMillan, 1993; Burgelman, 1985; Hill y Birkinshaw, 2007). Por último, señalar que la separación de las unidades también facilita los procesos de renovación, ya que estos puede limitarse a una sola unidad autónoma en lugar de afectar a toda la organización (Volberda et al., 2001).

Ahora bien, desde un punto de vista estático, una corriente de autores entre los que se encuentran Charles O'Reilly, Benner y Tushman (2003), Smith y Tushman (2005) o Gupta et al. (2006) consideran que este tipo de ambidestreza se alcanza, cuando los sistemas organizativos separados tienen culturas organizativas claramente diferenciadas para los diferentes tipos de actividades. Un ejemplo de este tipo de dualidad cultural es el caso de *Unilever Ventures*, donde ésta, es concebida como una unidad independiente de Unilever que se encarga de la inversión y el crecimiento de nuevas empresas que proporcionan un valor estratégico (y financiero) a la sociedad dominante. En este enfoque de separación estructural es necesaria porque los dos tipos de actividades son tan diferentes que no pueden coexistir con eficacia.

Aunque difieren en su cultura, no es la única característica que las diferencia, sino también estos sistemas organizativos tienen personas, procesos y tareas diferentes (Benner y Tushman 2003).

Pero la separación, presenta ventajas e inconvenientes, y algunas unidades “*venture*” no han podido conseguir que sus ideas sean aceptadas debido a la falta de vínculos con el negocio principal (Birkinshaw and Gibson, 2004). Para solucionar este problema, varios autores introducen una serie de factores que van desde aspectos más relacionados con los recursos humanos a aspectos relativos a relaciones intra/inter empresa.

La gestión de conflictos, la creación efectiva en las relaciones interpersonales (Jansen, van den Bosch y Volberda (2005), el desarrollo de reglas de cambio y la institucionalización de estructuras duales para la innovación, son factores mencionados como necesarios tener en cuenta entre las fases iniciales y de ejecución de la innovación para reducir la tensión entre las estructuras destinadas ambas tipologías de actividades (Duncan, 1976).

Por otro lado, los equipos directivos (heterogéneos) que promueven aspiraciones comunes, entre múltiples subunidades estrechamente unidas favorecen la integración y consistencia estratégica al gestionar el equilibrio de estas subunidades débilmente acopladas en los

procesos de gestión de innovaciones de explotación y exploración promoviendo la ambidestreza organizativa (Benner y Thusman, 2003; Smith y Tushman, 2005).

Por último, algunos autores apuntan a las asociaciones entre organizaciones estructuralmente separadas como un modo de construir y gestionar un contexto organizativa que internamente equilibre la exploración y explotación aumentando al mismo tiempo ambas actividades (Kauppila 2010). Para ello proponen que las actividades de explotación sean desarrolladas internamente mientras que las de exploración se lleven a cabo a través de alianzas o adquisiciones de otras empresas (Stettner y Lavie, 2014).

### **2.2.2. AMBIDESTREZA CONTEXTUAL: ESTRUCTURAS ÚNICAS CON PROCESOS DIFERENTES.**

En contraposición a la ambidestreza estructural, surge la opinión de otros autores que abogan por la ambidestreza contextual. Esta es definida como la capacidad conductual para gestionar simultáneamente alineación (explotación) y adaptabilidad (exploración) en una misma unidad de negocio (Gibson y Birkinshaw, 2004; Schulze, Heinemann and Abedin, 2008). La alineación se refiere a la consecución de la coherencia entre todos los patrones de las actividades de la unidad de negocio, trabajando juntos hacia los mismos objetivos. La adaptabilidad se refiere a la capacidad para volver a reconfigurar las actividades en la unidad de negocio, de forma rápida, para satisfacer las demandas cambiantes del entorno competitivo.

Dentro del marco del negocio, las organizaciones ambidiestras construyen un contexto organizacional de alto rendimiento que incentiva la flexibilidad de los empleados para utilizar su propio juicio en la forma en que les permita equilibrar la búsqueda de la alineación y la adaptabilidad, y la mejor manera de dividir su tiempo entre las actividades conflictivas de explotación y exploración en toda la unidad de negocio (Gibson y Birkinshaw, 2004). De esta manera, la ambidestreza contextual ayuda a las empresas a superar la inercia estructural que resulta de la excesiva continuidad y evita profundizar en una dirección de cambio sin tener en cuenta sus resultados (Levinthal and March, 1993). Este tipo de contexto refuerza la afirmación de Tushman y O'Reilly (1996) de que una empresa que es capaz de explorar y explotar simultáneamente, de esta manera, es probable que logre un rendimiento superior en comparación con las empresas que favorecen una actividad sobre la otra.

Aunque cabe matizar, que por su naturaleza, este tipo de ambidestreza contextual requiere capacidades que son complejas, ambiguas, están muy dispersas, y precisan bastante tiempo para ser desarrolladas (Gibson y Birkinshaw, 2004). A pesar de ello, según apuntan los mismos autores, de alcanzarla, presenta un modelo más sostenible que la ambidestreza estructural, puesto que facilita la adaptación a lo largo de todas las unidades de negocio frente a unidades aisladas en el segundo caso.

**Tabla 2. Diferencias entre Ambidestreza estructural y contextual.**

	Ambidestreza estructural	Ambidestreza contextual
¿Cómo alcanzarla?	Las actividades de alineamiento y de adaptación se realizan en unidades o equipos separados	Los empleados dividen su tiempo entre las actividades de alineamiento y adaptación.
¿Dónde se toman las decisiones?	En la Alta Dirección	En la parte de la empresa en contacto con el exterior, (equipo de ventas, supervisores o los empleados).
Rol de la Alta Dirección	Definir la estructura, gestionar el trade-off entre alineamiento y adaptabilidad	Desarrollar el contexto organizacional en el cual los individuos actúan.
Naturaleza de los roles	Claramente definidos	Relativamente flexibles
Conocimiento de los empleados	Mas especializados	Mas generalistas

Fuente: Birkinshaw, J. and Gibson, C. (2004)

### 2.2.3. INFLUENCIA DEL TAMAÑO Y LA ANTIGÜEDAD EN LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.

Ambos enfoques, la ambidestreza estructural y la contextual, suponen un incremento de la complejidad organizativa y requieren recursos adicionales y experiencia para su gestión, en este sentido la dimensión y antigüedad de la empresa son factores que afectan a la capacidad ambidestreza de la organización.

Mientras las grandes empresas pueden utilizar la diferenciación estructural, para internalizar el proceso de variación-selección-retención del mercado (Burgelman 1991), las empresas



más pequeñas carecen tanto de los recursos necesarios para compartir información como de las capacidades para gestionar la complejidad asociada a las actividades separadas físicamente y culturalmente (Siggelkow y Rivkin 2006).

Es de suponer que la diferenciación contextual es más compleja en su realización, pues exige una dualidad de perspectivas en las mismas unidades y personas. Las pequeñas empresas, que carecen de recursos para dotarse de estructuras separadas, se ven obligadas a recurrir a la alternativa más compleja, lo cual puede limitar su capacidad para lograr niveles elevados de ambidestreza, tal y como argumentan Gupta, Smith y Shalley (2006). Estos autores ponen de manifiesto que el reto de gestionar intercambios de exploración-explotación y sus tensiones aumenta a medida que el tamaño de la empresa disminuye.

Freeman et al (1983) sugieren que el tamaño de la empresa tendrá un impacto directo sobre su capacidad para reaccionar a las amenazas y oportunidades del entorno externo, así como para superar la inercia organizativa.

Por el contrario, las empresas más grandes pueden establecer unidades separadas, física y culturalmente, que se centren en la exploración y explotación, ya sea del mercado o de productos, teniendo con ello más probabilidad de éxito que las empresas más pequeñas que carecen de los recursos necesarios (Cao, Gedajlovic y Zhang, 2009).

En el caso del enfoque contextual, los sistemas y procesos requieren capacidades metanivel de orden superior, incluidos los sistemas de gestión y procesos complejos para el fomento hacia la exploración y explotación (Gibson y Birkinshaw 2004). En teoría, aunque estas capacidades pueden surgir en la más pequeña de las organizaciones, se necesita tiempo y mucha experiencia para desarrollar complejos sistemas de gestión (Gibson y Birkinshaw, 2004; March, 1991). Esto sugiere que las empresas de mayor edad pueden tener la experiencia, el conocimiento, y el marco de tiempo adicional requerido para implementar y beneficiarse de los sistemas y procesos contextuales mientras que las empresas más jóvenes no lo hacen.

No obstante, como señalan Voos y Voos (2013), existen paradojas en la ambidestreza en relación con el tamaño y la antigüedad. Por un lado, las empresas más grandes y con mayor antigüedad tienen los recursos, capacidades y experiencias requeridas para beneficiarse de una estrategia de producto ambidiestra, pero a la vez tienen menos probabilidad de implementar ambidestreza de producto; y por otro lado, solo las grandes empresas tienen los

recursos y capacidades requeridas para beneficiarse de una estrategia ambidiestra de mercado, puesto que para desarrollarla y mantenerla es necesario impulsar el crecimiento a largo plazo.

En conclusión, tomando en consideración lo mencionado a lo largo de este capítulo, podemos decir que las organizaciones más grandes y probablemente con mayor antigüedad, cuentan con los recursos, las capacidades y la experiencia necesarios para gestionar con éxito la complejidad organizativa inherente, mientras que las organizaciones más pequeñas, pueden carecer del requisito de recursos, capacidades y experiencia para darse cuenta de los beneficios de ser ambidiestro, lo cual nos lleva a formular las siguientes hipótesis de investigación:

<b>Hipótesis 1A:</b>	<i>“La <b>dimensión organizativa</b> (tamaño, nº empleados) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa</i>
<b>Hipótesis 1B:</b>	<i>“ <b>La dimensión organizativa</b> (tamaño) de la empresa correlaciona positivamente con el <b>equilibrio</b> de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 2A:</b>	<i>“ <b>La dimensión organizativa</b> (ingresos) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa</i>
<b>Hipótesis 2B:</b>	<i>“ <b>La dimensión organizativa</b> (ingresos) de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>

## 2.3. EL ALCANCE COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.

Otro de los antecedentes determinantes de la ambidestreza organizativa lo constituye, una de las cuestiones más relevantes dentro de la estrategia corporativa, el alcance (*scope*). Aunque algunos autores como Lavie et al (2010) y Raisch y Birkinshaw (2008) no mencionan el *scope* como un antecedente sino como un moderador de la ambidestreza organizativa, otros autores como Christensen y Bower (1996) o Benner y Thusman (2003) vinculan la exploración con el desarrollo de nuevas relaciones con los clientes o con la creación de nuevos mercados. En este sentido, en el presente apartado vamos a abordar el *scope* como un antecedente, profundizando en qué elementos lo conforman y determinan y qué relación tiene con la ambidestreza organizativa.

### 2.3.1. SCOPE: CONCEPTO.

Los enfoques convencionales para la estrategia han distinguido la toma de decisiones estratégica entre las cuestiones relacionadas con el ámbito (o "selección del dominio"), es decir, en qué productos, mercados y actividades deben participar la empresa, y las relativas a competir en un mercado o sector ("navegación en el dominio"), cómo la empresa planea establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales, mediante la configuración de recursos en un entorno difícil, satisfaciendo las necesidades de los mercados y cumpliendo con las expectativas de las partes interesadas (Rajput, S., Singh, S. y Singh, P., 2012).

En este sentido, la literatura sobre dirección estratégica normalmente distingue entre la estrategia del negocio y la estrategia corporativa. De este modo, la estrategia de negocio está relacionada con las formas en que las empresas con un solo negocio o las unidades de negocio individuales de una corporación diversificada, compiten en una industria o un mercado en particular. Por su parte, la estrategia corporativa se ocupa de dos cuestiones relacionadas: 1) En qué negocios, es decir, qué combinaciones de producto-mercado, debe competir una compañía, y 2) cómo administrar esos negocios para que puedan crear sinergia (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

Con relación a esta última, los trabajos pioneros de Ansoff (1965) y Andrews (1971) ya articulaban las decisiones estratégicas a nivel corporativo a las que se enfrentan los directivos en las empresas en crecimiento. Estas decisiones incluyen la elección del alcance vertical, del

producto y del ámbito geográfico de la empresa. Las dos últimas elecciones han recibido mucha atención en tanto en la literatura de internacionalización como en gestión estratégica. Por ejemplo, Stopford y Wells (1972), pioneros en el estudio sobre la gestión de las empresas multinacionales identificaron la extensión del área geográfica y la diversificación de productos como dos de los factores determinantes del éxito del crecimiento de la empresa multinacional.

Más tarde, Grant (1995, 2006), identifica cinco preocupaciones de la gestión estratégica a nivel corporativo: la composición de la cartera de negocios de las empresas (*el alcance – o scope – de la empresa*); la asignación de recursos entre empresas (*planificación y control*); formulación de estrategias de las unidades de negocio (*planificación y control, gestión corporativa*); el control de rendimiento de las unidades de negocio (*planificación y control*); coordinación de las unidades de negocio y la creación de la cohesión y la dirección de la empresa (*competencias básicas, estructura organizativa, clima organizativa, gestión empresarial*).

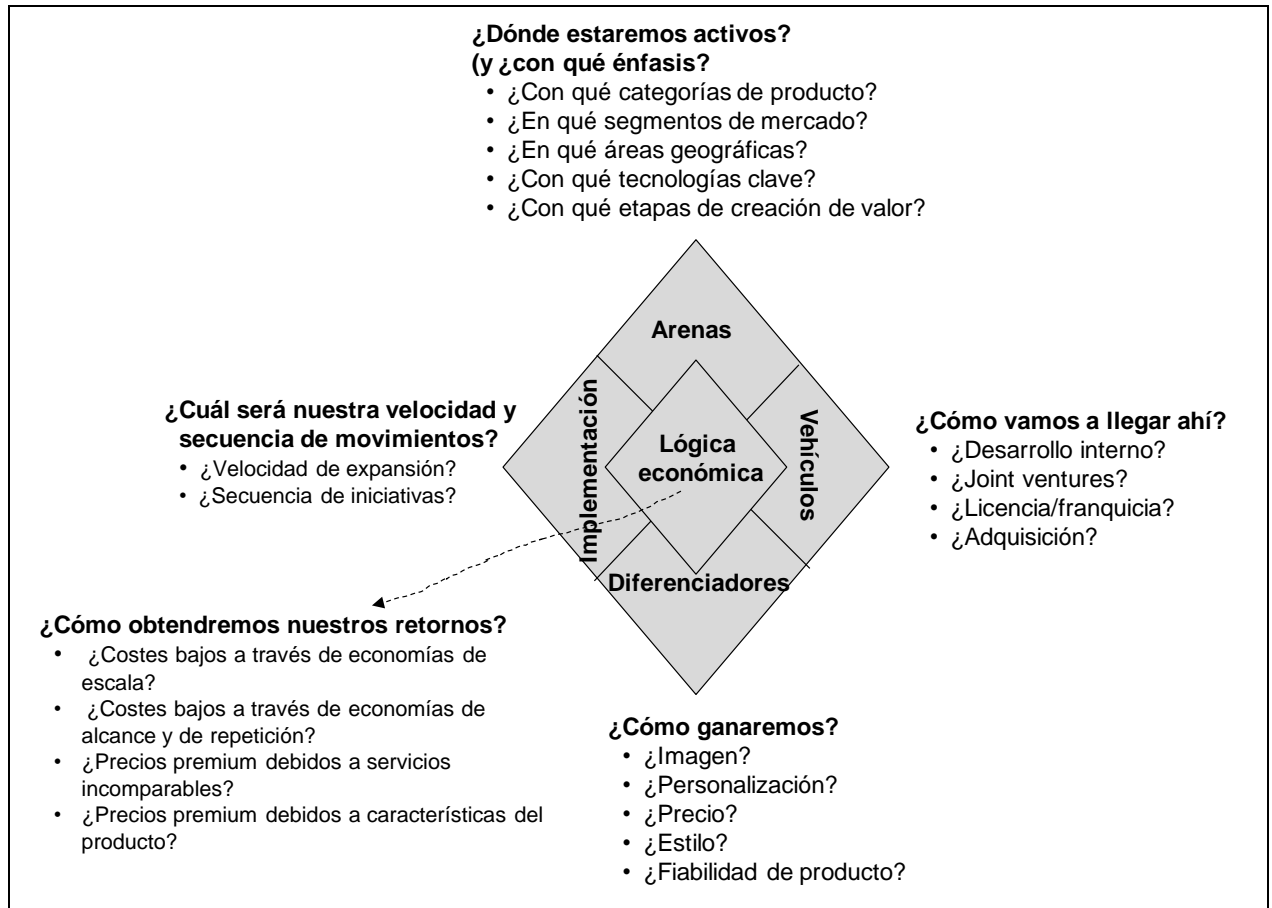
Así, la determinación del alcance en la empresa, es una de las cuestiones más relevantes en el ámbito de la estrategia corporativa (Hoskisson y Hitt, 1994; Lee, Peng, y Lee, 2008; Peng, Lee, y Wang, 2005; Rumelt, Schendel, y Teece, 1994). Hambrick, D.C y Fredrickson, J.W (2001), considera la determinación del alcance junto con el énfasis que la empresa dedicará en los elementos que conforman el alcance, una de las 5 cuestiones principales de la estrategia.

En la revisión de la literatura, se observa que no hay un consenso en las definiciones de diversificación en su dimensión horizontal. En el artículo de Ramanujam y Varadarajan (1989) se recogen algunas de ellas:

- Gort (1962): “diversificación puede definirse como un aumento en la heterogeneidad de *output* desde el punto de vista del número de mercados servidos por ese *output*”. Si los productos han sufrido modificaciones pero esencialmente son iguales estarían calificados dentro de heterogeneidad en la producción, y no como diversificación, este último tampoco incluye integración vertical. Por otra parte, se puede determinar si dos productos pertenecen a mercados diferentes, por un lado, si la elasticidad cruzada de demanda entre esos productos es baja; y por otro, si los recursos implicados en la producción y comercialización son fácilmente trasladables a otras actividades en el corto plazo (Gort, 1962).
- Berry (1975): “...diversificación representa un incremento en el número de industrias en cuales las firmas están activas”.

- Kamien y Schwartz (1975): "...definieron diversificación como la extensión en la cual firmas clasificadas en una industria producen bienes clasificadas en otra."

**Figura 2. Los cinco factores principales de la estrategia.**



Fuente: Hambrick y Fredrickson (2001)

A diferencia de estas definiciones en las cuales los límites de industria y mercado están determinados, se encuentran por ejemplo,

- Pitts y Hopkins (1982): "...definiendo diversificación como la extensión en la cual firmas operan en diferentes negocios simultáneamente.". Al utilizar el concepto negocio en lugar de industria, se introduce una mayor subjetividad a la medición de diversificación.
- Ansoff (1957 y 1965): "...su noción de diversificación enfatiza la entrada de empresas dentro de nuevos mercados con nuevos productos..." no hace hincapié en el grado de diversidad de las empresas característico de las otras definiciones, sino centra su atención en la acción de diversificar.

- Por otra parte, otros autores han incorporado la naturaleza multidimensional del fenómeno de la diversificación. En concreto, Booz, Allen y Hamilton (1985) "...definen diversificación como el medio de propagación de la base de un negocio para alcanzar mejoras en el crecimiento y/o reducir el riesgo total que: 1º) incluye todas las inversiones excepto aquellas dirigidas directamente a soportar la competitividad del negocio existente; (2º) puede tomar la forma de inversiones que produzcan nuevos productos, servicios, segmento de clientes, o mercados geográficos; y (3º) puede ser alcanzado por diferentes métodos incluyendo desarrollo interno, adquisiciones, joint ventures, acuerdos de licencia, etc."
- Navas y Huerta (2005), considera una empresa diversificada a *"la empresa que participa simultáneamente en más de una industria, influyendo en el campo de actividad de la empresa y por ende, en su estrategia corporativa o global"*.

Tal y como mencionan Peng y Su (2014), mientras que la investigación sobre el ámbito (alcance) de la empresa se inició con un enfoque centrado en la definición del producto, los trabajos de investigación más recientes han considerado tanto la definición del producto como el alcance geográfico de la empresa (Hitt, Hoskisson, y Kim, 1997; Delios y Beamish, 1999; Geringer, Tallman, y Olsen, 2000 ; Peng y Delios, 2006; Hutzschenreuter y Grone, 2009; Kumar, 2009).

Tomando en consideración lo argumentado, las decisiones de estrategia corporativa relacionadas con el alcance de la empresa, se configuran en torno a tres dimensiones (horizontal, vertical y geográfica):

- **La dimensión horizontal** se refiere al número de negocios distintos en los que está presente la empresa. La empresa diversifica su ámbito horizontal de actividad a medida que entra en nuevos negocios.
- **La dimensión vertical** comprende las fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor. Las decisiones estratégicas en esta dimensión deben determinar cuáles de esas fases son llevadas a cabo por la empresa y cuáles no.
- La **dimensión geográfica** hace referencia a la presencia espacial de las actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global.

A estas tres dimensiones puede añadirse una cuarta dimensión, relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.

A continuación se presenta una tabla resumen con los distintos elementos involucrados en las definiciones de diversificación horizontal:

**Tabla 3. Conceptos de diversificación.**

Elemento	Autor
Heterogeneidad de producto	Gort (1962)
Nuevos mercados con nuevos productos	Ansoff (1957, 1965); Ansoff et al (1976)
Incremento en el número de industrias	Berry (1975); Kamien y Schwartz (1975)
Participación simultánea en diferentes negocios	Pitts y Hopkins (1982)
Extensión de la base de un negocio para mejorar el crecimiento y/o reducir el riesgo global	Bozz, Allen y Hamilton (1985)
Extensión de las habilidades de la empresa	Grant, Jammie y Thomas (1988)
Entrada de una empresa hacia nuevas líneas de actividad vía desarrollo interno o por adquisición	Ramanujam y Varadarajan (1989)
Decisiones relacionadas con la dirección hacia la que se diversifica, el modo y los procesos directivos y organizativos que conlleva	Pérez Rodríguez (1996; 1998)
Incremento en el número de industrias	Navas y Huerta (2005)
Heterogeneidad de producto y nuevos mercados	Delios y Beamish (1999); Geringer, Tallman y Olsen (2000); Hitt, Hoskisson y Kim (1997); Hutzschenreuter y Grone (2009); Kumar (2009); Peng y Delios (2006).

Fuente: Elaboración propia en base a Huertas Riveros (2004)

Por último, comentar que con independencia de la dimensión que tomen las decisiones de estrategia corporativa relacionadas con el alcance de la empresa, es más simple entrar en

nuevos negocios cuando estos guardan relación en tecnología y *marketing* con los antiguos, este tipo de diversificación es comúnmente definida como *diversificación relacionada* (Ramanujam y Varadarajan, 1989). Otros elementos que caracterizan a esta clase de diversificación son la existencia de: "...recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas, o, en definitiva, cualquier intento tangible de explorar de forma conjunta factores de producción..." (García Soto, 2003).

De este modo, la diversificación relacionada va a permitir el mejor aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y recursos que la firma posee, y así como generar sinergia entre los nuevos y actuales negocios de la empresa (García Soto, 2003).

En cambio, la *diversificación no relacionada* implica mayor ruptura entre los negocios actuales y nuevos que decide emprender la empresa. Ejemplos de esta clase de diversificación son el conjunto de acciones que realizan las empresas con el fin de alcanzar economías verticales o de mejor asignación de recursos financieros. Por ejemplo, la reducción de costes a partir de la integración hacia atrás o hacia delante en la cadena productiva, o la explotación de imperfecciones de los mercados financieros (Ramanujam y Varadarajan, 1989).

### 2.3.2. DIMENSIONES DEL SCOPE

#### Dimensión horizontal.

La diversificación horizontal, representa la cartera de negocios de una empresa, es decir, se refiere al número de diferentes actividades económicas (industrias, segmentos, líneas de productos) a los que una empresa se dedica (Peng et al., 2005, Jones y Hill, 1998). Por último, tanto Rumelt (1974) como Robins y Wiersema (1995), mencionan que el alcance del producto se define por la importancia relativa de las actividades empresariales básicas y no básicas a través de las líneas de productos o industrias.

La decisión sobre cómo definir esta cartera de negocios no es algo sencillo, puesto que no es posible afirmar que una opción estratégica (especialización vs diversificación) es mejor que otra, puesto que por ejemplo una cartera de negocios muy especializada o concentrada presenta una serie de ventajas (simplificación en gestión, claridad de objetivos, imagen única, mejor conocimiento), pero de manera simultánea supone una serie de desventajas (mayor riesgo empresarial ante modificaciones del entorno, menor flexibilidad y adaptación).



De hecho, el valor del alcance del producto ha ido cambiando a lo largo del tiempo en economías desarrolladas, (Peng y Wang, 2005). Hasta la década de 1970, un alcance amplio basado en un gran número de mercados de productos no relacionados se consideró valioso (Palich, Cardenal y Miller, 2000). Sin embargo, el consenso desde Rumelt (1974) pareció favorecer la diversificación relacionada, desacreditando la diversificación no relacionada (Palich et al., 2000).

La literatura sugiere que la gestión de la gama de productos de la empresa es esencialmente una función de los beneficios económicos y los costos burocráticos (Jones y Hill, 1988; Peng et al, 2005). En general, es "la diferencia entre los beneficios y los costos relativos lo que conduce a la elección entre las estrategias" (Jones y Hill, 1988).

Por otro lado, como indican Hennart y Park (1993), en una estrategia de diversificación de productos, los activos existentes de una empresa dirigen su expansión, siendo utilizados en la entrada a nuevos negocios. Sin embargo, dependiendo del grado en que los activos existentes son aplicables al nuevo negocio, la empresa debe también desarrollar o adquirir nuevos negocios para apoyar a su entrada

El nivel de diversificación de productos ha demostrado estar fuertemente influenciado por la rentabilidad que la industria donde la empresa tiene su principal línea de negocio (Delios y Beamish, 1999). Este resultado sugiere que el contexto de la industria principal de la empresa es un factor determinante del nivel de diversificación de productos (Stimpert y Duhaime, 1997).

Diversos investigadores en la literatura diversificación han argumentado que la industria actual donde se encuentra ubicada la empresa, juega un papel importante al influir en la relación diversificación rendimiento, los resultados de este estudio están de acuerdo con las observaciones anteriores de que la rentabilidad de la industria y el nivel de diversificación se relacionan negativamente (Rumelt, 1982; Bettis y Hall, 1982; Dess).

Cuando una empresa se encuentra en una industria rentable, los gerentes emprenden la diversificación de productos para mejorar las perspectivas de mayor rendimiento de la empresa (Bowman, 1982; Rumelt, 1974). La acción de la diversificación en sí es parte de un conjunto más amplio de decisiones en la empresa en la que los gerentes emprenden sistemáticamente actividades de búsqueda y selección como un medio para mejorar la rentabilidad de una empresa (Chang, 1992). La tasa de entrada en nuevas áreas de productos (el proceso de búsqueda) se intensifica cuando la empresa se encuentra en industrias con rentabilidades bajas. Por lo tanto, se ha observado que las empresas que

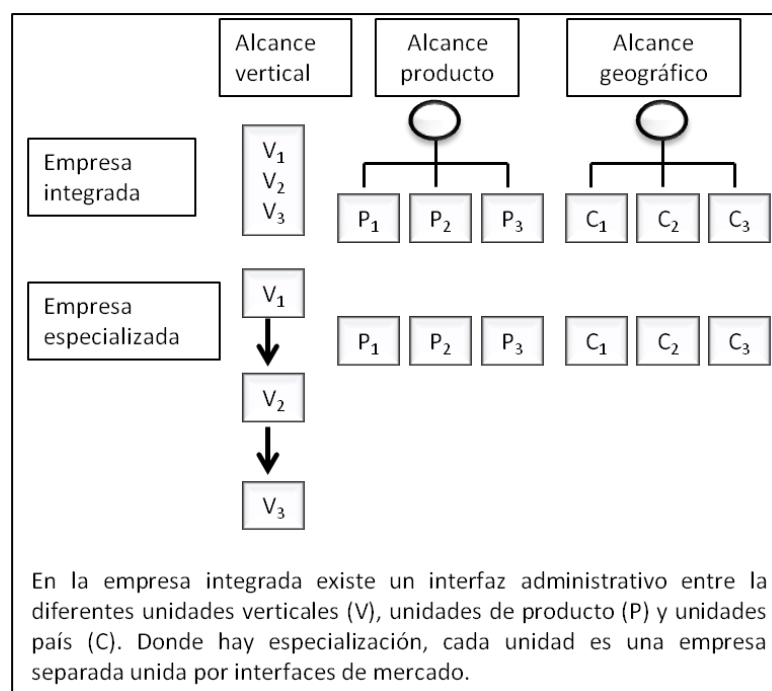
compitieron en las industrias menos atractivas tenían mayores niveles de diversificación de producto.

### Dimensión vertical

La Integración vertical, se refiere a la agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio. La producción de cualquier bien o servicio requiere la realización de un conjunto de actividades sucesivas que comienzan con la obtención de las materias primas y finaliza con la distribución de los bienes terminados. La integración vertical se refiere a la propiedad de la empresa de las actividades relacionadas verticalmente. Cuanto mayor es la propiedad de la empresa y el control de las sucesivas etapas de la cadena de valor de su producto, mayor es su grado de integración vertical (Grant, 2010).

Entre las ventajas que la integración vertical puede implicar a la empresa, se pueden citar: un aumento en la calidad de los productos fabricados, el incremento de la fiabilidad en los plazos de entrega, un mayor aprovechamiento del equipamiento productivo y del espacio, un incremento de las competencias personales y con alto volumen de especialización y, finalmente, un incremento eficiencia operativa de la empresa.

**Figura 3. El alcance en la empresa. Especialización vs integración**



Fuente: Grant (2010).

En cuanto a la orientación de la integración vertical, podemos distinguir entre:

- Integración vertical hacia atrás (aguas arriba): realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa, como plantearse si debería gestionar directamente sus propias fuentes de materias prima, etc. La empresa se hace cargo de la propiedad y el control de la producción de sus propios componentes u otros insumos (Grant, 2010)
- Integración vertical hacia delante (aguas abajo): realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa, como plantearse si deberían disponer de una red propia de distribución de sus productos, etc. En este caso, la empresa se hace cargo de la propiedad y el control de las actividades anteriormente realizadas por sus clientes (Grant, 2010).

Grant (2010), menciona que la integración vertical también puede ser total (completa) o parcial. Existiendo integración completa entre dos etapas de la producción, cuando toda la producción de la primera etapa se transfiere a la segunda etapa sin ventas o compras a terceros, o integración parcial cuando las etapas de producción no son internamente autosuficientes.

Como medida del grado de integración vertical, Grant (2010) propone la relación entre el valor añadido de una empresa y sus ingresos por ventas. Empresas altamente integradas - tales como las grandes compañías petroleras que poseen y controlan su cadena de valor a partir de la exploración de petróleo hasta la venta al por menor de la gasolina - tienden a tener bajos los gastos en compra-de bienes y servicios en relación con sus ventas.

### Dimensión geográfica.

La dimensión geográfica, hace referencia al ámbito espacial atendido por los diferentes negocios de la empresa, y suele concretarse en las decisiones de internacionalización, es decir, a la importancia relativa que tiene la oferta de bienes y servicios dirigida a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables (Goerzen y Beamish, 2003; Hitt, Hoskisson, y Kim, 1997).

Desde el punto de vista del mercado consiste en buscar clientes y consumidores para los productos y servicios de la empresa en el exterior. Los procesos de internacionalización

empresarial tienden a fomentar el desarrollo de todos los países que se ven involucrados, puesto que cada uno de ellos aporta determinados recursos al proceso.

Los determinantes del ámbito geográfico de la empresa han atraído una atención significativa en la literatura científica (Wolf (1977), Ayal y Zif, 1979; Caves (1996); Aw y Batra (1998), Cardinal, Miller, y Palich, 2011; Contractor, Kundu, y Hsu, 2003; Goerzen y Beamish, 2003; Hennart, 2011; Lu y Beamish, 2004; Qian, Khoury, Peng, y Qian, 2010; Rugman, 2005).

Una vez que una empresa ha decidido empezar a exportar, la siguiente decisión es cuánto y a dónde exportar. Ayal y Zif (1979) establecieron la siguiente tipología de estrategias para aumentar las ventas en el extranjero: a) estrategia concentrada en producto y mercado; b) estrategia diversificada en producto y mercado; c) estrategia concentrada en producto y diversificada en mercado; d) estrategia diversificada en producto y concentrada en mercado. En su análisis, los autores inciden en la importancia que juega la combinación de las características de la empresa (tamaño y experiencia), del tipo de producto que la empresa elabora (grado de sofisticación tecnológica, fase del ciclo de producto), y de los posibles mercados de destino (tamaño económico, coyuntura económica).

Sin embargo hay otros factores capaces de explicar porqué las empresas exportadoras diversifican o concentran sus ventas. Diversificar puede ser una vía para rentabilizar la experiencia empresarial acumulada, incorporando ese know-how, o esos activos intangibles que pueden permitir un mayor margen de beneficio a través de la diversificación bien geográfica o productiva. Las empresas pueden diversificar también por motivos de competencia, puesto que la estrategia puede conducirlos a ubicarse en otros mercados exteriores con el fin de mantener la posición de ventaja. Finalmente, hay factores relacionados con las economías de localización que podrían explicar que las empresas internalizaran la actividad exportadora realizada por empresas de su entorno, diversificando bien para mantener la faceta de proveedores de otras empresas en ese mercado exterior, bien actuando como abastecedores directos.

Wolf (1977) y Caves (1996) han analizado el grado de complementariedad entre la diversificación productiva y geográfica, encontrando evidencia para las empresas multinacionales; sin embargo, Aw y Batra (1998), en su estudio sobre diversificación en la industria manufacturera en Taiwan, obtienen que es más frecuente observar que las empresas de menor tamaño optan más por diversificar geográficamente que por diversificar en producción (efecto sustitución), y que las empresas de tamaño grande presentan una baja

diversificación geográfica cuando tienen una baja diversificación productiva (efecto complementario).

### 2.3.3. EL SCOPE COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA

El objetivo de este apartado es tratar de reflexionar cómo el scope puede conducir a comportamientos más ambidiestros en las organizaciones. En este sentido, como mas adelante veremos, decisiones relacionadas con el scope pueden conllevar: por un lado, tanto a una mayor exposición de información de diferentes realidades (tecnológicas, de mercado, de consumo, de practicas sectoriales, etc) que, si es gestionada de forma adecuada, puede potenciar las actividades de exploración (innovación en productos o servicios, incorporar nuevas líneas de negocio o mercados,...) y por otro lado, la diversificación provoca sinergias y ahorros en recursos compartiros que benefician la explotación. De este modo, se debería esperar que un mayor scope esté asociado a mayores niveles de ambidestreza, por lo que a continuación, revisamos la relación del scope con las actividades de exploración y explotación.

#### Relación del scope con las actividades de exploración.

Markham et al (2005), al analizar cuáles podrían ser las razones que fundamentan el que las empresas opten por actividades de diversificación de producto, de actividad o geográfica (mediante la creación de una nueva unidad de negocio dentro de la empresa, *corporate venturing*), introduce el hecho de que las empresas se ven expuestas a determinada información que puede conducir a nuevas opciones de innovación. De este modo, cita entre otras:

- *Exposición a nuevas tecnologías (Inteligencia Tecnológica)*. Decisiones de diversificación en nuevas actividades que incorporan tecnologías disruptivas, a través de *start-ups* disruptivas, permite a la empresa explorar y acceder de una forma eficiente y rentable a esas nuevas tecnologías, permitiéndoles ver e introducir anticipadamente una nueva óptica para abordar el mercado que no podrían ver de otra manera).

- *Exposición a nuevas necesidades de mercado (Inteligencia de mercado).* Decisiones de alcance geográfico, permite a la empresa aprender acerca de nuevos mercados, movimientos de la competencia y nuevos participantes en el espacio del mercado donde la empresa opera mediante la evaluación de nuevas oportunidades de inversión, de cómo otras personas ven al mercado y las necesidades insatisfechas y de la forma en que se pueden satisfacer, dando lugar a nuevas propuestas de producto o servicio (Martínez Campillo, 2008; Martínez Campillo, 2009) o entrada en nuevos negocios (Corona, 2000).

En este último sentido, Baldino (2014) en su revisión de la literatura sobre determinantes de la diversificación, establece una relación entre las decisiones de alcance geográfico y las actividades de exploración. De este modo, una empresa al diversificar internacionalmente su actividad afronta una mayor variedad de necesidades y preferencias por parte de los consumidores/clientes. En consecuencia, es probable que invierta en un mayor número y diversidad de proyectos innovadores que no están directamente relacionados (Gennero et al, 1999; Corona, 2000; Martínez (2002); Ferraz, 2004; García de la Vega, 2004), para desarrollar nuevos productos que sean competitivos en todos los mercados, comportando adicionalmente, un descenso en el riesgo de las inversiones como consecuencia de las sinergias que se generan entre los productos que fabrican. Además, es de esperar que las necesidades y capacidades utilizadas para llevar adelante una estrategia de diversificación internacional, fortalezcan la posición para abordar una diversificación industrial a largo plazo (Martínez Campillo, 2008).

#### Relación del scope con las actividades de explotación.

Por otro lado, las decisiones relacionadas con el scope pueden afectar a las actividades de explotación del negocio, en la medida que la diversificación provoca sinergias y ahorros en recursos compartidos. En este sentido, investigaciones sugieren que cambios en la dimensión horizontal (nuevos productos) y geográfica (nuevos mercados) permiten a las empresas beneficiarse de las habilidades de gestión (Iskandar-Datta y McLaughlin, 2007), obteniendo economías de escala y alcance a través de la dispersión de los costes fijos sobre los productos y mercados (Drucker y Puri, 2009).

Las economías de escala generadas como consecuencia de decisiones de cambios en el scope geográfico, surgen porque una vez que una inversión inicial se ha producido en una determinada infraestructura y lugar concreto, la empresa puede expandirse con un menor

coste. Este argumento es apoyado por Mahajan et al., (1996) que concluyen, a partir de una investigación realizada con entidades financieras, que los bancos multinacionales son capaces de explotar las economías de alcance y tener menores ineficiencias que los bancos nacionales.

Por otro lado, Baldino (2014) argumenta que la expansión geográfica, puede ser una fuente de ventaja competitiva en el mercado nacional de la empresa, al contribuir a un desempeño corporativo superior de los activos propios, independiente de las inversiones de la empresa en los mercados internacionales.

Otro motivo para diversificar puede ser aprovechar los recursos generados en el negocio principal de la empresa, para entrar en nuevas líneas de actividad generando sinergias y economías de escala. Esta es la evidencia a la que llegan Martínez Campillo y Fernández Gago (2009) cuando estudian 508 empresas españolas potenciales a diversificar para el período 1997-2001. La diversidad de tipos de recursos existentes, ya sean físicos o intangibles, que son utilizados para la actividad principal pueden ser utilizados para los nuevos negocios, incrementando la eficiencia operativa en las actividades de explotación (Martínez Campillo, 2008). Por ello, es de esperar que la disposición a diversificar sea mayor cuando se pueda generar sinergia entre las líneas de producto que la firma posee (Martínez Campillo, 2009).

Por otro lado, una estrategia de diversificación relacionada, implica generar sinergias entre las habilidades, recursos y conocimientos que la empresa ha creado a lo largo de su trayectoria productiva y que forman parte de sus rutinas (Montgomery, 1994), para poder aplicarlos a los nuevos negocios fuera de las fronteras de las empresas (García Soto, 2003; Kor y Mahoney, 2004; Navas y Huerta, 2005; Martínez Campillo, 2009; Baldino, 2014).

Por ultimo, otra relación entre las decisiones relacionadas con el scope y las actividades de explotación se producen en la diversificación en tecnología, puesto que puede provocar que la empresa no fabrique todos los componentes, es decir, que adquiera en el mercado insumos o descentralice parte del proceso productivo, incrementando con ello su eficiencia aunque comporte un mayor esfuerzo de coordinación en su cadena de producción (García de la Vega, 2004).

Tabla 4. Influencia del scope en la ambidestreza organizativa.

	Dimensión del Scope	Consecuencias	Autores
Vinculadas a las actividades de exploración	Dimensión horizontal (actividad)	Incorporación de Nuevas Tecnologías, entrada en nuevos negocios	Markham et al (2005) Corona (2000)
	Dimensión geográfica	Conocimiento de nuevos mercados, competidores, diversificación industrial, conocimiento nuevas necesidades	Markham et al (2005) Baldino (2014)
		Diversidad de las líneas de producto Diversificación industrial	Martínez Campillo (2008) Martínez Campillo (2009)
		Dinámica innovadora	Gennero et al (1999) Corona (2000) Martínez (2002) Ferraz (2004) García de la Vega (2004)
Vinculadas a las actividades de explotación	Dimensión geográfica/ Dimensión horizontal (productos)	Rentabilidad Industrial/ Obtención de economías de escala	Christensen y Montgomery (1981); Porter (1982); Montgomery (1985); Park (2002) Martínez Campillo y Fernández Gago (2009) Balbino (2014) Mahajan et al., (1996) ;(Drucker y Puri, 2009);
		Aprovechamiento de habilidades de gestión	Iskandar-Datta y McLaughlin, 2007
	Dimensión vertical	Aprovechamiento de los recursos productivos Descentralización productiva	Montgomery (1994); García Soto (2003); Kor y Mahoney (2004); Navas y Huerta (2005); Martínez Campillo (2009) Baldino (2014) García de la Vega, 2004

Fuente: Elaboración propia en base a Huerta y Navas (2006).

De este modo, tomando en consideración lo mencionado a lo largo de este capítulo formulamos las siguientes hipótesis de investigación:



Hipótesis 3A:	<i>“La <b>diversificación geográfica</b> de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 3B:	<i>“La <b>diversificación geográfica</b> de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 4A:	<i>“La <b>diversificación de actividad</b> de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 4B:	<i>“La <b>diversificación de actividad</b> de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>

## 2.4. LA HOLGURA DE RECURSOS COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.

Un concepto interesante al campo del comportamiento de gestión y de la organización de recursos es la teoría de holgura originalmente descrita por Cyert y March (1963). Los recursos de holgura, son los recursos que se pueden obtener o redistribuirse para su uso por una organización. La idea subyacente de los recursos de holgura es que ninguna empresa opera al cien por cien de manera eficiente y que un grado de recursos adicionales es beneficioso, puesto que el exceso de recursos o de holgura permite a las organizaciones disponer de los medios para responder a contingencias o para hacer los cambios que el entorno obliga. En este sentido, en el siguiente apartado vamos a analizar en qué medida la holgura de recursos puede relacionarse con la ambidestreza organizativa.

### 2.4.1. DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS DE HOLGURA.

El concepto de recursos de holgura, definidos como un antecedente organizativo, surgió por primera vez de la teoría organizativa con Chester Barnard al describir recursos de holgura en sus *Funciones del Ejecutivo* (1938). Él indicó que los ejecutivos podrían recibir incentivos mayores que lo que aportan a su empresa. En 1963, Cyert y March pusieron nombre a esta construcción de aportación de exceso, llamándola recursos de holgura.

Aunque no existe una definición universalmente aceptada de los recursos de holgura en la literatura por parte de los investigadores (Riahi-Belkaoui, 1994), todas ellas reflejan la noción de exceso de recursos que actúan como amortiguador de la organización frente a los cambios

ambientales y representan una oportunidad para que se den asignaciones discrecionales, como son las actividades de innovación.

Las definiciones de los recursos de holgura confluyen en la idea de que las organizaciones tienen recursos marginales o excedentes, superior a los mínimos necesarios para producir un determinado nivel de producción” (Mellahi y Wilkinson, 2010; Nohria y Gulati, 1996: 1246), acumulados como resultado del desempeño de la organización en períodos anteriores, ya sea asimilados dentro la organización (como edificios infrautilizados o no utilizados), o en las reservas (como cuentas de ahorro o de capital). Estos excedentes están disponibles para una organización durante un ciclo de planificación (Nohria y Gulati, 1996; Sharfman, Wolf, Chase, y Tansik, 1988).

Quizás la definición más citada (Sharfman et al 1988; Tan y Peng 2003) de los recursos de holgura viene de Bourgeois (1981):

*Los recursos de holgura es el amortiguador de los recursos reales o potenciales que permite a la organización adaptarse con éxito a presiones internas para su ajuste o a presiones externas para el cambio en la política, así como para iniciar cambios en la práctica con respecto al entorno competitivo externo.*

La declaración de Bourgeois implica que las organizaciones, en la medida que, por un lado, están continuamente renovándose para fomentar el crecimiento y mejorar el rendimiento y por otro, soportan fuertes presiones exógenas y limitaciones endógenas, pueden utilizar la holgura de recursos, como un mecanismo de absorción, permitiendo la capacidad de adaptación frente a contingencias, para la innovación estratégica, resolución de problemas de las actividades o para dar solución a los retos internos y externos de la organización ocasionados por cambios drásticos o discontinuidades en el entorno competitivo.

La holgura de la organización ha sido objeto de investigación profunda sobre cómo organizaciones enfrentan cada vez más la intensa competencia global, a la vez que se sienten presionados para eliminar todas las formas de recursos de holgura. Las organizaciones pueden acumular recursos de holgura cuando perciben mayores beneficios de lo que se espera distribuir, aliviando la escasez, aumentando la asignación de recursos a los proyectos solicitados por las diferentes subunidades y permitiendo una mayor experimentación. En consecuencia, se cree que los recursos de holgura están pensados para aumentar las innovaciones y la asunción de riesgos en las organizaciones.

La delimitación de Cyert y March generó dos campos de competencia entre los investigadores en relación a los efectos que tenían sobre las actividades de exploración y explotación, por un lado, aquellos que consideran que la holgura de recursos presenta beneficios para la organización y por otro, el grupo opuesto que considera a la holgura como un coste y una ineficiencia.

En este sentido, un punto de vista sugiere que la holgura permite a las organizaciones desviar la atención de la lucha contra el día a día, impulsando la exploración de nuevas oportunidades y la cultura de la experimentación (Bourgeois, 1981) para centrarse en iniciativas más innovadoras con mayor riesgo pero con grandes rendimientos potenciales (Levinthal and March, 1981; March, 1976, Nohria y Gulati, 1996). De acuerdo con los teóricos de la organización, la holgura de recursos permite a las empresas experimentar con mayor seguridad con nuevas estrategias, por ejemplo, introduciendo nuevos productos y entrar en nuevos mercados (Hambrick and Snow, 1977; Moses, 1992, fortaleciendo el núcleo técnico de la empresa y mejorando los resultados de la empresa (Cyert y March, 1963; Pfeffer y Salancik, 1986; Thompson, 1967).

Por lo tanto, los recursos de holgura son necesarios para ayudar a asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa. Especialmente en un entorno turbulento, la holgura permite a la empresa "estar ahí". Los teóricos de la organización suelen afirmar que, a pesar de sus costos, la holgura mejora su rendimiento. Por lo general ellos creen que, los beneficios de holgura son mayores que sus costes, y que una organización con holgura cero no es realista.

El punto de vista opuesto lo protagonizan aquellos que opinan que son un indicador de ineficiencia que reduce el valor de la empresa (Leibenstein, 1969) y que en ocasiones, pueden dirigirse a impulsar proyectos que tienen una dudosa importancia para la empresa (Jensen 1986, 1993, Tan y Peng, 2003) aportando poco valor añadido, porque se da una cierta relajación en los decisores priorizando sus propias preferencias en lugar de tener en cuenta consideraciones económicas (Child, 1972: 11). En este sentido, una elevada holgura conduce a la aversión al riesgo, lo que da como resultado un bajo nivel de exploración, una pasividad en las respuestas de la organización y un aumento de la motivación para sacar provecho de las competencias conocidas a través de la explotación (Levinthal y March, 1993) y reducen el rendimiento de la empresa (Jensen y Mackling, 1976). Esta perspectiva sugiere que las organizaciones con bajos niveles de recursos son más propensas a explorar, sobre todo cuando se trabaja en entornos muy competitivos (Katila y Shane, 2005).

Las dos posiciones no son irreconciliables; Bourgeois (1981), Nohira y Gulati (1996), Tan (2003) y Tan y Peng (2003) han intentado demostrar que unas cantidades moderadas de recursos de holgura benefician la productividad de la organización, de este modo sostienen que "hay un nivel óptimo de holgura" para cualquier propuesta de empresa. Si la empresa excede ese nivel, el rendimiento disminuye (Sharfman et al., 1988). De este modo, Nohria y Gulati (1996), argumentan que existe una relación curvilínea en forma de U, entre la holgura de recursos y la innovación, de tal forma que tanto un exceso como una falta de recursos inhibe la innovación, por lo tanto, se plantea la existencia de un óptimo de holgura que permita a la empresa explorar oportunidades e innovar a la vez que mantenga la atención por la obtención de resultados de dichos proyectos de innovación.

A pesar de esta controversia, lo primero que hay que resaltar es que tanto los defensores como los detractores de la holgura están de acuerdo en que la holgura promueve la experimentación y la búsqueda de nuevos proyectos. Para que se produzca la innovación, las organizaciones deben hacer frente a la incertidumbre asociada a los proyectos innovadores (Mansfield, 1963). Esta incertidumbre intrínseca hace que sea difícil evaluar, a priori, el valor actual neto de este tipo de proyectos. La persistencia y el excedente de dinero por sí solos no promueven la innovación, pero proporcionarían la flexibilidad necesaria para adaptar los niveles de asignación de recursos y el tiempo necesario para el progreso de proyectos innovadores. La holgura proporciona un conjunto de recursos que pueden facilitar la adaptación a los flujos del proceso de innovación.

La holgura de recursos también libera la atención de los gestores en el día a día, otro recurso escaso (Cyert y March, 1963). En las organizaciones que tienen poca holgura, la atención administrativa es probable que se centre en primer lugar en los problemas de rendimiento a corto plazo y no en proyectos innovadores más inciertos.

#### **2.4.2. CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS DE HOLGURA.**

Para que los recursos de holgura sean útiles a los gerentes y líderes, deben estar presentes, de acuerdo con Sharfman, Wolf, Chase y Tansik (1988), dos condiciones necesarias. En primer lugar, los recursos de holgura deben ser identificables para los directivos. En segundo lugar, los recursos de holgura deben ser accesibles y de fácil despliegue por los directivos.

Los recursos que no cumplan estas características no son holgura hasta que eso ocurra. "Accesibilidad" significa que los directivos pueden capturar y utilizar los recursos identificados. "Despliegue" implica que los directivos tienen la autoridad legal para volver a reasignar un recurso para un nuevo uso.

La literatura sobre Teoría de la organización considera a la holgura organizativa como una variable independiente que tiene cuatro funciones principales:

- (1) Ser un incentivo para los actores de la organización para permanecer dentro del sistema. Se discuten los recursos de holgura como necesarios para inducir el comportamiento creativo y la experimentación de nuevas estrategias como la introducción de nuevos productos o entrar en nuevos mercados.
- (2) Ser un recurso para la resolución de conflictos. La holgura recursos ayuda a resolver los conflictos dentro de la organización al permitir la descentralización de la toma de decisiones o secuenciar (si no simultanear) la atención sobre las fuentes de conflicto. A medida que el nivel de holgura se agota, la competencia por los recursos escalables se intensifica, por el contrario, el aumento de los niveles de holgura reduce la interdependencia de los recursos entre las subunidades.
- (3) Ser un mecanismo de amortiguación en el proceso de flujo de trabajo. Los recursos de holgura se pueden utilizar para absorber las variaciones y discontinuidades presentadas por el entorno competitivo tales como asegurar que el proceso de producción continúe ininterrumpidamente frente a un aumento de la demanda.
- (4) Ser un facilitador de ciertos tipos de comportamiento estratégico o creativo dentro la organización. La relación entre holgura e innovación de la organización discurre de forma paralela a la relación entre holgura y rendimiento de la organización. En un sentido amplio, la existencia de holgura significa que la organización puede permitirse comprar innovaciones costosas; absorber el fracaso; soportar los costes de instituir la innovación y de explorar nuevas ideas para dar respuesta a una necesidad actual. La holgura también crea fondos que pueden ser redirigidos hacia proyectos con resultados inciertos, incluso cuando no parecen estar justificadas en términos de las normas internas, pudiendo expandir sus dominios presentes y entrar en nuevos dominios de producto/mercado, fomentando un ambiente de innovación.

### 2.4.3. TIPOLOGÍA DE LOS RECURSOS DE HOLGURA.

Varios son los aspectos que han sido considerados por los investigadores a la hora de establecer una tipología de los recursos de holgura. Burguesa y Singh (1983) clasifican los tipos de recursos de holgura considerando la facilidad de implementación. De este modo, afirman que hay tres tipos de recursos disponibles de holgura: absorbida, no absorbida y potencial. La holgura potencial mide la capacidad de endeudamiento de la empresa o representa la futura capacidad de generación de recursos. En la medida en que aumenta el poder de endeudamiento de una empresa, los gerentes pueden potencialmente acceder a una mayor cantidad de recursos. La holgura de recursos total de una organización se determina como la suma específica del nivel de holgura absorbida, no absorbida y holgura potencial.

Gresham (1999) se ha centrado en la importancia de los diferentes tipos de recursos (capital, recursos humanos, tiempo, físicos, organizativos, etc.) para la implementación de éxito de la innovación. George (2005) introdujo el concepto de holgura transitoria, definiéndola como un exceso de recursos disponibles después de que la demanda de recursos para operaciones no se han producido. El concepto de holgura transitoria hace hincapié en la naturaleza efímera de holgura, mientras que la tanto la holgura de alta discreción como la de baja la discreción captura niveles absolutos. Greenley (1998) distingue entre la holgura de generación, holgura generada y la holgura invertida. Liu y Fang (2003) dividen a su vez la holgura absorbida por la holgura combinada y holgura dispersa según el diverso nivel de control.

Por último, una clasificación de los recursos de holgura muy clarificadora es la introducida por Voss y Voss (1998), al considerar dos conceptos, la singularidad y la absorción de un recurso de holgura. Dado que los recursos singulares son difíciles de reemplazar, la motivación de los gerentes para desplegarlos es baja, y es probable que prefieran conservarlos si es posible. Dado que los recursos absorbidos ya se han comprometido a un uso específico, la capacidad de los gerentes para reasignarlos es baja. Por lo tanto, la singularidad y la absorción de los recursos de holgura conducen, respectivamente, a la motivación y limitación estructural de su despliegue en actividades exploratorias.

Singularidad de recursos. Las organizaciones dependen de los recursos valiosos para sostener los procesos en curso y su viabilidad a largo plazo (Barney, 1991; Christensen y Bower, 1996). Algunos recursos son relativamente genéricos y comúnmente disponibles,

mientras que otros recursos raros, valiosos (esenciales para crear y mantener posiciones competitivas) escasos y únicos.

Los recursos, como las materias primas y las personas, pueden ser raros debido a la disponibilidad limitada en los mercados de factores. Otro tipo de recursos pueden ser escasos, ya que sólo se pueden acumular dentro de las organizaciones mediante procesos complejos consumiendo mucho tiempo y esfuerzo. Por ejemplo, el "capital social" es un recurso escaso que se acumula a través de procesos sociales complejos y a lo largo de las trayectorias históricas únicas (Barney y Hansen, 1994). Pocas organizaciones tienen éxito en la creación de abundantes reservas de recursos escasos, dados los procesos que intervienen en su creación.

Absorción de recursos. Los recursos también varían en la medida en que sean absorbidos en las actividades en curso. Los que no son absorbidos, normalmente no comprometidos, pueden ser reasignados fácilmente dentro de las organizaciones (Sharfman et al., 1988; Tan y Peng, 2003).

Ejemplos de este tipo de recursos, incluyen dinero en efectivo o líneas de crédito que están disponibles para su uso en una variedad de propósitos. Las organizaciones también poseen recursos absorbidos que están vinculados a las operaciones corrientes, como por ejemplo la capacidad de producción y mano de obra especializada (Greve, 2003). Las limitaciones estructurales limitan la recuperación de niveles excesivos de dichos recursos y su redistribución para nuevas actividades exploratorias (Mishina et al., 2004). El exceso de recursos absorbidos pueden, incluso ser considerados como costes.

En función de lo anteriormente comentado, el Figura 4 presenta un mapa de cuatro tipos de recursos de holgura que resultan de la combinación de estas dos características de los recursos: financieros, comercial (relacional con el cliente), operaciones y recursos humanos.

**Figura 4. Tipologías de holgura en función de las características de los recursos**

		Nivel de absorción de los recursos	
		Bajo	Alto
Nivel de singularidad de los recursos	Bajo	Holgura financiera	Holgura operacional
	Alto	Holgura comercial	Holgura Recursos Humanos

Fuente: Voss, G.B. y Voss, Z.G. (2008)

A efectos de la presente investigación, nos vamos a centrar en considerar únicamente las dos tipologías de recursos que presentan las características más extremas en función de su singularidad y nivel de absorción: la holgura financiera y la holgura de recursos humanos.

#### **2.4.4. LA HOLGURA FINANCIERA Y SU RELACIÓN CON LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.**

La mayoría de los estudios de holgura organizativa existentes se centran en la holgura financiera (Bromiley, 1991; Cheng y Kesner, 1997; Davis and Stout, 1992; Greenley y Oktemgil, 1998; Hambrick y D'Aveni, 1988; Nohira y Gulati, 1996; Miller and Leiblein, 1996; Reuer y Leiblein, 2000; Singh, 1986).

La holgura de financiera es un recurso genérico y por lo tanto menos raro, siendo por ello considerada la holgura con más bajo nivel de absorción así como la fuente de holgura más fácil de reconfigurar (Greve, 2003, Miller, 2003). La holgura financiera se refiere al nivel de activos líquidos, tales como dinero en efectivo, que está disponible en una organización (Kraatz y Zajac, 2001). Los recursos financieros pueden ser generados internamente a través de múltiples medios u obtenidos de fuentes externas en un tiempo relativamente corto a través de una variedad de mecanismos de mercado (Dierickx y Cool, 1989).



Debido a su naturaleza no singular y puesto que no se absorbe, las organizaciones no pueden limitar la reconfiguración de la holgura de recursos financieros y, por tanto, las organizaciones rara vez consideran preservarla (Voss, Sirdeshmukh, y Voss, 2008).

Las organizaciones no están limitadas en su motivación o capacidad de implantar holgura financiera. Por ello, pueden tener una mayor disposición a reasignar holgura financiera a actividades de exploración con riesgo, que puedan fortalecer su posición a largo plazo, facilitando inversiones en innovaciones de producto radicales y proteger a las organizaciones del potencial agotamiento de los recursos en el caso de que esos esfuerzos fracasen (O'Brien, 2003).

En este sentido, al objeto de estudiar la relación existente entre la holgura de recursos y la ambidestreza organizativa, nos vamos a centrar en estos recursos, los financieros, cuya abundancia (baja singularidad) y capacidad para ser reasignados (baja absorción) hacen que por un lado, puedan encontrarse en mayor medida en gran parte de las empresas y por otro, su efecto en el caso de que sea positivo puede conducirnos a poder impulsar con mayor facilidad la ambidestreza entre las empresas de manera generalizada.

De este modo, de acuerdo con investigaciones anteriores (Mishina et al., 2004, Nohria y Gulati, 1996; Tan y Peng, 2003), se espera que una mayor holgura financiera vaya asociada con una mayor exploración de productos que impliquen inversiones impredecibles y retornos inciertos a corto plazo. Los niveles más bajos de holgura financiera aumentará la presión para conservar en lugar de reasignar holgura, para asegurar su disponibilidad para las actividades en curso y la viabilidad de la organización. Por otra parte, los bajos niveles de holgura pueden ser vistos como insuficientes para la exploración producto con éxito.

Cuando la holgura financiera se vuelve escasa, las organizaciones probablemente centran los recursos y sus competencias hacia los productos existentes, introduciendo variaciones de producto con mejoras mínimas e incrementales (Levinthal y March, 1993). Dado que con un nivel bajo de recursos financieros es suficiente para la explotación de productos, requieren una inversión modesta pero al mismo tiempo prometen rendimientos pequeños pero ciertos. Con el aumento de la holgura financiera, los modestos rendimientos prometidos por la explotación de productos son menos propensos a atraer la inversión. En consecuencia, las organizaciones con mayor holgura financiera, deberían dedicar menos atención y recursos a la explotación del producto.

A la vista de estos argumentos, proponemos las siguientes hipótesis de investigación:

<b>Hipótesis 5A:</b>	<i>“La holgura financiera (<b>resultado</b>) de la empresa correlaciona positivamente con el <b>nivel</b> de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 5B:</b>	<i>“La holgura financiera (<b>resultado</b>) de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 6A:</b>	<i>“La holgura financiera (<b>rentabilidad</b>) de la empresa correlaciona positivamente con el <b>nivel</b> de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 6B:</b>	<i>“La holgura financiera (<b>rentabilidad</b>) de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 7A:</b>	<i>“La holgura financiera (<b>solvencia</b>) de la empresa correlaciona positivamente con el <b>nivel</b> de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 7B:</b>	<i>“La holgura financiera (<b>solvencia</b>) de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>

#### 2.4.5. LA HOLGURA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.

En contra a lo que ocurre en el caso de la holgura financiera, se han realizado pocos estudios para investigar sobre la holgura de recursos humanos (Welbourne et al 1999; Love y Nohria 2005; Mellahi y Wilkinson 2010).

La aparición de holgura de recursos humanos es explicada por el proceso de aprendizaje sobre cómo hacer las actuales operaciones con mayor eficacia (Goerzen y Beamish, 2007). La holgura de recursos humanos aparece consecuencia de aumentos de la eficiencia, que la empresa podrá utilizar para una mayor expansión que impulse el crecimiento (Kor y Mahoney, 2000) o como un amortiguador para hacer frente a los choques externos.

Algunos estudiosos sostienen que la holgura de recursos humanos puede obstruir resultados de la empresa; en especial, la asocian con la política de motivación y la inercia cognitiva (Hannan y Freeman, 1989). La holgura de recursos humanos no está relacionada positivamente con el rendimiento en algunas industrias o segmentos de la industria en los que pueden requerir nuevas habilidades o conocimientos especializados. Basado en la teoría del comportamiento, otros investigadores proponen una relación positiva entre la holgura de los recursos humanos y los resultados de la empresa (George, 2005; Kim et al, 2008). Estudios

empíricos recientes investigan la relación entre la holgura de recursos humanos y resultados de la empresa, encontrando una relación negativa (Mishina et al, 2004; Voss et al, 2008).

Los teóricos de los recursos identifican holgura de recursos humanos como una cantidad absoluta que cambia con el nivel de exceso de empleados en un proceso de organización en el tiempo (Bourgeois, 1981). Por otro lado, holgura de recursos humanos puede compararse con la media del sector (en relación con las empresas rivales) de tal manera que algunas empresas poseen holgura de recursos humanos más baja que la media de sus pares de la industria (Marino y Lange, 2003). Con base en el argumento de Love y Nohira (2005), clasificamos la holgura de recursos humanos en dos grupos, holguras absolutas y relativas de recursos humanos.

Los teóricos del emprendimiento argumentan que los directivos altamente ambiciosos están motivados a usar recursos de holgura para ampliar su negocio en nuevos mercados o mejorar el posicionamiento del producto para obtener más ingresos por encima del costo adicional (Pitelis, 2007). Los directivos emprendedores reciben incentivos para emplear recursos de holgura (Mishina et al., 2004) y desplegar la holgura de recursos humanos para responder a las turbulencias del entorno competitivo, y explotar las oportunidades del mercado (Cheng y Kesner, 1997). Las empresas con mayor dotación de recursos humanos utilizan la holgura de recursos humanos para obtener una ventaja competitiva, ya que es difícil que los competidores puedan obtener las mismas configuraciones de recursos humanos y copiar la estrategia de la empresa (Mishina et al., 2004).

A la vista de estos argumentos, proponemos las siguientes hipótesis de investigación:

<b>Hipótesis 8A:</b>	<i>“La <b>holgura de RRHH</b> de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
<b>Hipótesis 8B:</b>	<i>“La <b>holgura de RRHH</b> de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>

## CAPÍTULO III

# **LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO FACTOR DE MODERACIÓN DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA**

### **3.1. EVOLUCIÓN DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA.**

Algunos fenómenos como la globalización, los cambios rápidos en el comportamiento del consumidor, la reducción del ciclo de vida de los productos, la irrupción de nuevas tecnologías (4.0), el crecimiento exponencial en el uso de internet y la ilimitada capacidad de acceso a la información, etc... ponen de manifiesto un panorama futuro difícil de prever. En este contexto, Argote e Ingram (2000), Heinrichs y Lim (2008), Karim (2011) y Mejarsin, A.S. (2013) coinciden en que el conocimiento es la principal fuente de ventaja competitiva, mientras que Noor, Waheed y Jamil (2013) ponen de relieve el papel efectivo de inteligencia competitiva en

el crecimiento de la organización, en el logro de una mayor calidad de organización y sobre todo el desempeño organizativo.

Por lo tanto, tener acceso a la información de mercado para crear y generar conocimiento, así como disponer de un proceso organizado de recogida, análisis, difusión y aplicación de tales conocimientos son elementos esenciales para la supervivencia empresarial en un entorno competitivo tan dinámico como el que existe en la actualidad.

Todo ello ha llevado a muchos directivos en los últimos 20 años, a un incremento paulatino del uso de la Inteligencia competitiva acompañado de muchos esfuerzos para formalizar la Inteligencia Competitiva (IC) en el proceso estratégico de la empresa y dotarle de una estructura (Prescott y Gibbons, 1993; Vedder et. al, 1999, Zenaide y Castro, 2015). En este sentido, un estudio basado en las compañías pertenecientes a *Fortune 500* muestra que el 55% de ellas hacia uso de la IC para elaborar su estrategia de empresa (Bose, 2008). A modo de ejemplo pueden citarse los casos de General Electric, Met Life, Coca-Cola, 3M, Dow Chemical, General Electric e Intel, todos ellos mantienen un staff dedicado a descubrir, lo que están haciendo los competidores en el negocio. Motorola, uno de los pioneros, contrató a una estrella de la Agencia Central de Inteligencia para crear su división de inteligencia empresarial. Ernst & Young, la firma internacional de consultoría, cuenta con un departamento de 25 miembros de IC.

Como señalaba Prescott (1999), en su estudio longitudinal, el campo de la inteligencia competitiva pasó por tres etapas claramente diferenciadas (Tabla 5). La primera etapa, que llamó, "Acumulación de datos de la competencia", se produjo a través de los años 60 y 70. Alrededor de 1980 la segunda etapa, " Análisis de la Industria y la competencia", emergió y fue más fuerte a mediados de los años 80. En la década de los 90, la etapa de desarrollo se caracterizó por vincular la IC con la toma de decisiones estratégicas." Por último, Prescott auguraba que el futuro (nuestro actual presente) de la IC estaría caracterizado por un fuerte crecimiento en su uso dado que sería una fuente de ventaja competitiva y la denominó "Inteligencia Competitiva como una capacidad esencial".

Tabla 5. Evolución de la Inteligencia Competitiva.

Periodo	Pre-1980	1980-1987	1988- 1999	A partir de 2000
<b>Estados</b>	Acumulación de datos de la competencia	Análisis de la Industria y de la Competencia	Inteligencia Competitiva	Inteligencia Competitiva como una capacidad esencial
<b>Eventos clave</b>	Porter (1980) con su libro Estrategia Competitiva	Fundación de la SCIP	La aceptación de la revista Competitive Intelligence Review	Cursos de IC en escuelas de negocios
<b>Atributos:</b>				
<b>Grado de formalidad</b>	Informal	Emergen Unidades Formales	Formales	Integración de unidades formales e informales
<b>Orientación</b>	Táctica	Táctica	Mixta	Estratégica
<b>Análisis</b>	Pequeño o nada	Limitado y cuantitativo	Cuantitativo y Cualitativo	Énfasis cualitativo
<b>Atención de Top Management</b>	Bajo	Limitado	Moderado	Alto
<b>Vínculo con los Procesos de toma de decisiones</b>	Pequeño	Débil	Fuerte	Directo
<b>Localización:</b>				
<b>Principal Localización del personal de IC</b>	Bibliotecas/ Marketing	Planificación/ Marketing	Planificación/ Marketing/Unidad IC	Unidad IC/ Planificación/ Marketing
<b>Problemas:</b>				
	Desarrollo de habilidades en adquirir información.	Construir un caso de IC. Imagen de espía. Desarrollo de habilidades analíticas.	Demanda y oferta de IC. Contrainteligencia. Inteligencia internacional. IC Tecnológica. Rol de la información tecnológica.	Administrar en paralelo los procesos de inteligencia en multinacionales. IC es aprendizaje.

Fuente: Prescott (1999).

En ese futuro, Prescott describía la situación de la IC de la siguiente forma:

*"El proceso de IC dentro de una empresa multinacional se ha institucionalizado con un enfoque global, aunque hay capacidad de respuesta local. La inmensa mayoría de los empleados aprecian el valor de la IC y participan en el proceso, incluyendo los esfuerzos de contra-inteligencia. El análisis de los datos es muy amplio con información cualitativa aunque a menudo dominan los datos cuantitativos. La inteligencia se integra directamente en las decisiones estratégicas a través de sofisticados sistemas de información. La alta dirección utiliza la IC como un instrumento para dar forma al futuro de la organización y la considera una parte integral del "aprendizaje organizativo".*

El crecimiento augurado por Prescott, se ha ido produciendo a medida que se ha dado una progresiva utilización de sistemas de información en las organizaciones en los últimos años. En un estudio comparativo, Lackman et al. (2000) encontraron que el 94% de los directores de inteligencia de mercado consideraban la tecnología crucial para el éxito de la función de IC en una empresa.

Más recientemente, la compañía especializada en estrategia e IC, *Outward Insights*, realizó en 2010, unos escenarios prospectivos sobre la importancia y orientación de la IC en 2020, concluyendo que ésta alcanzará una gran importancia en las empresas (con grandes presupuestos, equipos con talento y las últimas tecnologías) tras la reciente crisis económica, reafirmandose como un proceso clave en su faceta de conocer, evaluar y desarrollar estrategias de forma continua.

Cabe resaltar que escenarios como estos cobran sentido sólo si las organizaciones los utilizan para desarrollar planes de contingencia que les ayuden a prepararse para lo que el futuro les depara.

En paralelo a este crecimiento de la importancia en el mundo empresarial, la IC ha emergido como una disciplina independiente en las ciencias de la administración, siendo clasificada como un área dentro del Knowledge Management (Chen *et al.*, 2002; Fathian, et al. 2009). Sin embargo, se puede decir que ha sido un campo relativamente nuevo y poco desarrollado en la literatura de gestión (Wright et al., 2002).

Tarraf (2006), realizó una exhaustiva búsqueda de la investigación realizada en Inteligencia Competitiva y encontró un número significativo de los estudios empíricos relacionados con los sistemas informáticos y de información que son de uso potencial de la inteligencia competitiva, así como estudios de temas técnicos como los relacionados con minería de datos y las búsquedas en la Web. Sin embargo, encontró relativamente pocos estudios empíricos

que abordasen la IC desde un punto de vista estratégico así como su utilización en pequeñas empresas.

Las investigaciones sobre inteligencia competitiva se han centrado en los entornos de las empresas económicas micro (como tamaño de la empresa) o macro (una industria en particular), (Wright et al, 2002; Groom y David, 2001) y también en la manera en que determinados departamentos y recursos suelen asignarse con la función de IC (Prescott y Smith, 1989; Lackman et al, 2000; Breeding, 2000).

La mayoría de los estudios sobre inteligencia competitiva se han centrado en las grandes compañías de Fortune 500 (Prescott y Smith, 1989; Kahaner, 1996; McKinnon y Burns, 1992; Lackman et al, 2000; Breeding, 2000). Por ejemplo, la formación y reorganización de sus operaciones de IC fue un paso crucial para que IBM diese un giro a su negocio después de su pérdida de \$ 14 mil millones en los años 1991 a 1993 (Behnke y Slayton, 1998). Del mismo modo, el establecimiento de operaciones de IC era una clave para Xerox en la detención de su participación en la disminución del mercado y los ingresos a finales de 1970 y principios de 1980 (Vezmar, 1996). Sofisticados programas de IC son también las capacidades centrales de empresas como Microsoft, Intel, Merck, Sun Microsystems (Prescott, 2001).

### 3.2. DEFINICIÓN DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA.

La primera dificultad con la que se encuentra al investigar la Inteligencia Competitiva - *Competitive Intelligence*- es identificar una definición que sea generalmente aceptada e incluya el alcance de todas las funciones y los procesos implicados en este fenómeno. De este modo, existe una gran disparidad en la forma de denominar a la inteligencia, confundiéndose con otras prácticas organizativas como Inteligencia Empresarial (*Business Intelligence*), escaneo del entorno (*Environmental Scanning*), inteligencia de mercado (*Competitor Intelligence*), gestión del conocimiento (*Knowledge Management*), lo cual es considerado como algo lógico dada la naturaleza multidisciplinar de este campo.

La consecuencia inmediata de este concepto excesivamente vago ha sido, tal y como argumenta Gilad (2011) que las empresas mayoritariamente no han creado la capacidad de inteligencia estratégica dado que es difícil de definir de antemano qué es lo que el analista de inteligencia estratégica debe buscar.



**Tabla 6. Denominaciones de la Inteligencia.**

<b>Autores</b>	<b>Denominación</b>
Tena (1992) Tena y Comai (2001)	Inteligencia Competitiva.
Deschamps y Nayak (1995)	Inteligencia de mercado; Inteligencia del Competidor; Inteligencia tecnológica
Palop y Vicente (1999) Escorsa y Maspons (2001)	Inteligencia Tecnológica.
Breeding (2000)	Inteligencia de clientes; Inteligencia de mercado; Inteligencia técnica; Inteligencia de partners
Rouach y Santi (2001)	Inteligencia estratégica y social
Wright et al. (2002)	Inteligencia competitiva; Inteligencia de la competencia
Cetisme (2003)	Inteligencia Económica.
Verite (2003)	Inteligencia Comercial.
CIC (2003)	Inteligencia de la Compañía o Inteligencia Empresarial.
Bartes (2010)	Inteligencia de los negocios
Gilad (2011)	Inteligencia estratégica

Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de Tena y Comai (2005).

La vaguedad del concepto no se limita solamente a su denominación, sino que se centra también en su naturaleza, en el sentido que numerosos autores la abordan de manera diferente al considerarla tanto como un proceso como un producto o como un mix de ambos (Bose, 2008). Incluso, autores como Gilad (2011), argumentan que la inteligencia estratégica práctica no es ninguna de las dos cosas, en su opinión no se trata de un " proceso " o una " función ", puesto que su ubicación en el organización es inmaterial. Él, la considera, ante todo, una perspectiva, en la que los ejecutivos deben pensar la inteligencia estratégica más como un atributo cultural en sus organizaciones, y preguntarse si la tienen en sus fundamentos. La 'Inteligencia como perspectiva ' busca descubrir las primeras señales de riesgos y oportunidades derivadas del cambio continuo de la relación de fuerzas en cualquier industria. Los riesgos y oportunidades se definen en relación con la estrategia de la empresa en esa industria. La distinción de largo o corto plazo, grandes compromisos o pequeños en la definición de "temas" estratégicos" es una distinción engañosa que a menudo lleva a las empresas a ignorar cuál es el foco de inteligencia estratégica: ¿Qué hacen las empresas para

que su estrategia sea más singular (la definición de oportunidades estratégicas)? ¿Qué señales están ahí fuera? ¿Cuáles amenazan su posicionamiento estratégico único?,... Son algunas de las preguntas que todo directivo debería hacerse.

La inteligencia estratégica, definida de esta forma, es muy diferente a la inteligencia operativa, que se ocupa de las cuestiones de la excelencia operativa y la evaluación comparativa para mantenerse por delante o por lo menos en la altura de las mejores prácticas en una industria determinada. Las empresas necesitan ambas. El enfoque único y total de la inteligencia estratégica en la estrategia de negocio también lo separa de la estrategia corporativa, que requiere un enfoque diferente. En palabras de Gilad (2011): "El precio de no hacer las cosas bien es la estrategia sin inteligencia, y su corolario, la inteligencia sin estrategia".

Bartes (2011) afirma que la inteligencia competitiva es generalmente entendida como similitud con la inteligencia de negocios o como una parte de ella. La inteligencia de negocios es un campo de actividad que es superior a todos los procesos de inteligencia en el segmento de negocios. Aquí se siguen, recogen, tratan y analizan datos sobre el entorno empresarial en su conjunto, no sólo acerca de los clientes, los mercados y los competidores. El mismo término es utilizado en relación con la administración, análisis y evaluación de grandes cantidades de datos, por lo general en relación con el almacenamiento de datos en bruto, la administración y la minería de datos. A partir de esta definición, cabe deducir que existe una relación subordinada de la Inteligencia Competitiva a la inteligencia de negocios.

Štefániková y Masárová (2014) argumentan en base a las definiciones de inteligencia competitiva y gestión del conocimiento que ambos aspectos están basados en la gestión de un propósito: crear, adquirir, compartir y usar un conocimiento. La inteligencia competitiva es parte inseparable del emergente fenómeno de la "economía del conocimiento" (Rezaiyan, 2010).

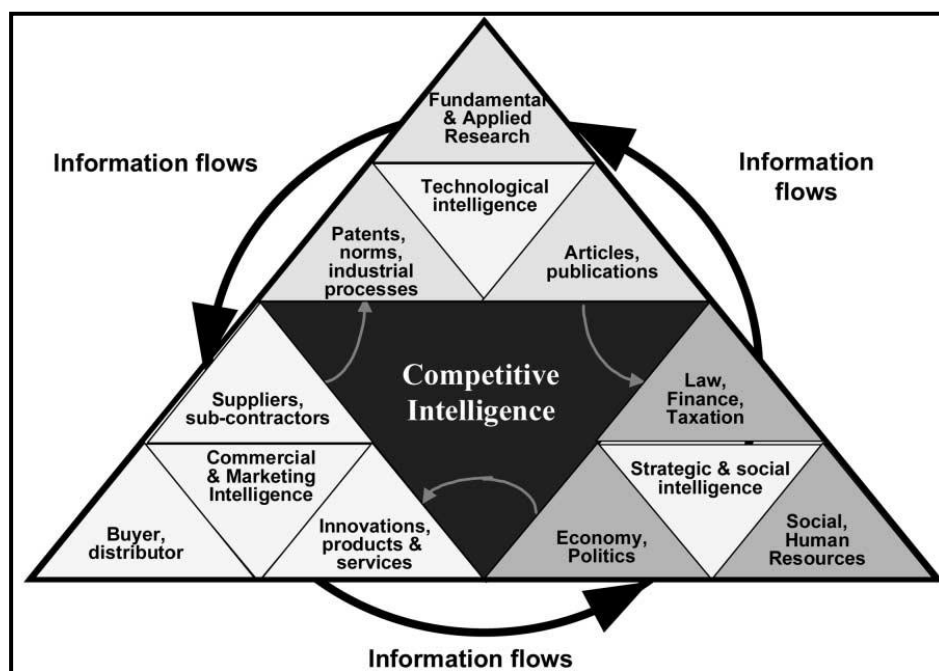
Según Deschamps y Nayak (1995) existen tres clases de IC: *Market Intelligence*, *Competitor Intelligence* y *Technological Intelligence*. De este modo:

1. *La Inteligencia de Mercado* (Market Intelligence). Proporciona una hoja de ruta de las tendencias actuales y futuras sobre las necesidades y preferencias de los clientes, los nuevos mercados y las oportunidades creativas de segmentación, así como cambios importantes en la comercialización y distribución.

2. *La Inteligencia de la competencia (Competitor Intelligence)*. Evalúa la evolución de las estrategias competitivas a lo largo del tiempo a través de cambios estructurales de la competencia, de la irrupción de nuevos productos sustitutivos y de la entrada de nuevos competidores a la industria.
3. *La Inteligencia Tecnológica (Technological Intelligence)*. Evalúa el coste/beneficio de las tecnologías actuales y nuevas, y trata de anticipar discontinuidades tecnológicas en el futuro.

Rouach y Santi (2001) señalan que algunos autores amplían la inteligencia competitiva con una cuarta tipología, *la inteligencia estratégica y social*, que observa y analiza las tendencias en el comportamiento social incluyendo aspectos de regulación, financieros y fiscales, económicos y asuntos políticos, así como aspectos sociales y de recursos humanos. Rouach y Santi (2001) resaltan que estas cuatro categorías están interrelacionadas como puede observarse en el Figura 5.

**Figura 5. Aspectos de la Inteligencia Competitiva**



Fuente: Rouach y Santi (2001).

Breeding (2000), en su caso de estudio de la IC en Shell Services International Inc., encontró que la empresa diferenciaba entre varios tipos de inteligencia: (1) inteligencia de clientes, que cubre a los clientes actuales y potenciales, (2) inteligencia de mercado, que incluye temas macro relacionados con el mercado, tales como las tendencias, (3) inteligencia técnica, que

tiene un enfoque más hacia el interior, que hacia el exterior, centrándose en las competencias técnicas, y (4) la inteligencia de partners que cubría los perfiles de potenciales socios. Por otra parte, Breeding precisó que la IC proporciona información sobre varios aspectos de las actividades de los competidores, incluidas las prácticas de recursos humanos, ventas, marketing, estrategia e investigación y desarrollo.

Wright et al. (2002) diferencia entre inteligencia competitiva e inteligencia de la competencia, siendo la primera información de inteligencia que mejora su posición competitiva y la competitividad de su negocio, mientras que la segunda es específica sobre sus competidores.

A pesar de la vaguedad del concepto y de su carácter multidisciplinar, en nuestra opinión, resulta imprescindible “tangibilizar” la inteligencia competitiva en la empresa para lograr con ello el reconocimiento de su utilidad, y por ello, a continuación vamos a abordar el concepto, considerándolo bien como un proceso o como el resultante del mismo, un producto.

#### La Inteligencia Competitiva definida como proceso.

Porter (1980) reconoció la necesidad de un disponer de un "sistema de inteligencia del competidor" en las empresas, que abarcase varios procesos, incluyendo la recopilación de información, catalogación, análisis y comunicación a los decisores y elaboradores de la estrategia en la empresa". El enfoque de *Competitor Intelligence*, no es Inteligencia Competitiva, pero sí una parte de ella; el valor añadido de la IC está en que toma los conceptos asociados de la Planificación Estratégica y del *Competitor Intelligence* (Wright et al. 2002).

Una definición más formal es la que aporta SCIP (Society of Competitive Information Professional, fundada en 1986, [www.scip.org](http://www.scip.org)). “Inteligencia competitiva es el proceso de seguimiento del entorno competitivo y el análisis de los resultados en el contexto de los problemas internos, con el propósito de apoyar la toma de decisiones. La IC permite a los directivos de alto nivel en empresas de todos los tamaños tomar decisiones más informadas sobre todo de marketing, I + D, inversiones tácticas y estrategias de negocio a largo plazo. Una efectiva IC es un proceso continuo de la colección legal y ético de la información, análisis (sin evitar las conclusiones no deseadas), y la difusión controlada de inteligencia a los responsables de la toma de decisiones para generar acciones”.

Prescott (1999) define la Inteligencia Competitiva como el proceso de desarrollo de acciones concretas de prospectiva respecto a la dinámica competitiva y de factores ajenos al mercado que se pueden utilizar para mejorar la ventaja competitiva de la empresa. En esta definición, Prescott entiende por dinámica competitiva, la evolución de la industria de la empresa, los movimientos y contraataques de los competidores, proveedores, clientes, socios y los competidores potenciales. Mientras que se refiere a los factores ajenos al mercado, a aspectos tales como la regulación del gobierno, la cultura de un país, la dinámica de impacto sobre la competencia.

Se hace hincapié en que dicho proceso de la organización sea diseñado para servir a varias funciones clave, como la alerta temprana de oportunidades y amenazas, la toma de decisiones de apoyo, supervisión y evaluación de la competencia y el soporte de la planificación estratégica, con el objetivo de proporcionar información racional procesable recopilada legal y éticamente que proporcionará una ventaja competitiva a la organización (Kahaner, 1998; Prescott, 1999; Groom y David, 2001; Tena y Comai, 2005; Mejarshin, 2013).

Galvin (1997) divide los procesos de inteligencia competitiva en cinco ciclos inseparables: alcance del propósito y planificación, almacenamiento y procesamiento de la información, generalizaciones y las cuentas, la recolección de datos y análisis de datos, difusión de información.

Attaway (1998) sugiere un ciclo de la IC consistente en: dirigir actividades de inteligencia, recolectar información, analizar, y diseminar. Chen *et al.* (2002) proponen un cambio en el ciclo de la IC que consiste en: identificación de proveedores de posibles fuentes de información, recopilación, evaluación de la validez, confiabilidad, utilidad de la información recogida, integración, interpretación y análisis, planificación estratégica o táctica, conclusiones y recomendaciones, diseminación y presentación de los resultados a la gerencia y finalmente *feedback*.

Jaworksi *et al.* (2002) diseñaron un modelo que describe tres fases de la generación del proceso de IC en el que incluyen: (i) la organización de la IC, (ii) búsqueda de información (iii) y el sentido de hacer IC. Estas fases tienen las siguientes dimensiones: red de inteligencia, el ambiente de negocios, el ambiente de información y las características de los analistas.

De Pelsmacker *et al.* (2005) señalan que el ciclo de la IC tiene seis fases: planeación y enfoque, recolección, análisis, comunicación, proceso y estructura, y cambio en la cultura organizativa.

La Sociedad de Profesionales de la Inteligencia Competitiva (SCIP), describe al ciclo continuo de la IC como un proceso en el cual la información es obtenida, almacenada, transmitida, evaluada y pues a disposición como inteligencia a los decisores en el proceso de toma de decisiones y acciones.

Ghannay, J.C. y Mamlouk, Z. B.A (2012), analizan los distintos modelos de ciclo de Inteligencia Competitiva propuestos por varios autores (Tabla 7), llegando a la conclusión de que aun siendo similares entre ellos, existen algunas dimensiones distintivas.

**Tabla 7. Modelos del Ciclo de Inteligencia Competitiva**

Ciclo de la gestión de la información (Cheo, 2002)	CIA (2001)	Fuld & Co, (2002)	Pirttila (1998)	Kahner (1998)	Miller (2000)
Identificación de necesidades de información (1)	Planificación y Dirección (1)	Planificación y Dirección (1)	Definición de competidor y necesidades de información (1)	Planificación y Dirección (1)	Identificación de los decisores clave y necesidades de inteligencia
Adquisición de información (2)	Recopilación(2)	Fuentes de información secundaria publicadas (2)	Recopilación sistemática de información competitiva (2)	Recopilación(2)	Recopilación(2)
		Recopilación de fuentes primarias (3)			
Organización y almacenamiento (3)	Procesamiento (3)		Cribado, análisis y recopilación información (3)		
	Análisis y producción (4)	Análisis y producción (4)		Análisis (3)	Análisis (3)
Producción de información y servicios (4)					
Distribución de la información (5)	Difusión (5)	Comunicación e información	Distribución relacionada a los grupos de usuarios (5)	Difusión (5)	Difusión (5)
Uso de la información (6)					

Fuente: Ghannay y Mamlouk (2012).

En cuanto a la primera etapa, se observa que, a pesar de las diferentes denominaciones, cada modelo reconoce la importancia de identificar el tipo de inteligencia/información que se necesita para iniciar el proceso. Aunque la planificación debe ser el punto de partida de cualquier proceso, consideramos que, en el ciclo de IC, la planificación se refiere principalmente a la identificación de qué necesidades de inteligencia deben cumplirse así

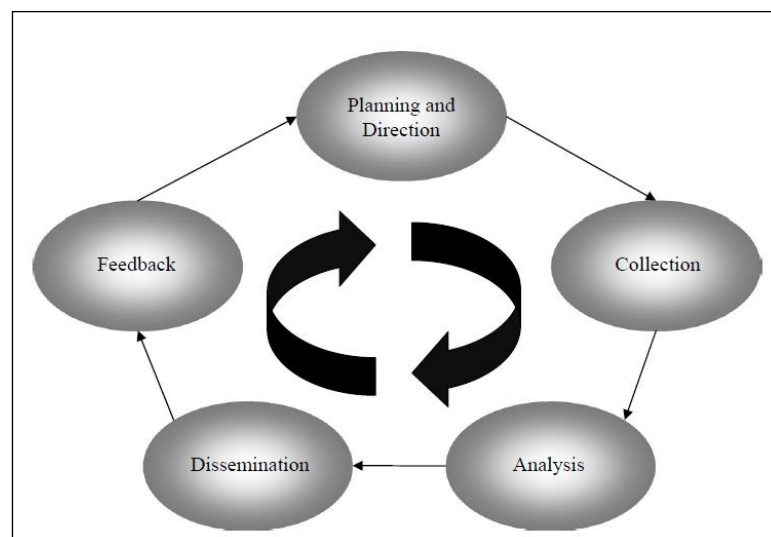
como de las diversas actividades y análisis que se requieren para cumplir con esas necesidades. Cada modelo también incluye una etapa de recolección o adquisición como un segundo paso. Fuld & Co. diferencia a la recopilación de información en dos partes: fuentes secundarias/publicadas y primarias.

Después de la recolección de información, el único ciclo de IC que identifica un paso relacionado con el procesamiento de la información es el modelo de la CIA. En comparación con el ciclo de gestión de la información, la organización y almacenamiento de la información es un paso que se pasa por alto regularmente por la comunidad IC. Este paso es clave para un sistema efectivo de información relacionada.

Todos los modelos de IC que se presentan aquí incluyen una etapa de análisis. Aunque no es parte del modelo de gestión de la información, esta etapa es una parte integral de cualquier proceso de inteligencia. El análisis transforma la información en inteligencia usando una variedad de técnicas. El modelo de Pirttilä, que omite el paso de organización y almacenamiento, incluye "screening" en la etapa de análisis.

En función de lo anterior, podemos concluir que el ciclo de la IC está formado por un conjunto de actividades, formales e informales, que pueden ser agrupadas en 5 fases: planificación y dirección, recogida de información y datos, análisis, difusión de la inteligencia y feedback.

**Figura 6. Ciclo de la Inteligencia Competitiva**



Fuente: SCIP

1. En la fase de **planificación**, las necesidades de información de los usuarios son identificadas y se establecen las directrices para las fases restantes del ciclo. En opinión de Herring (1999), la planificación bien ejecutada define el foco de la IC y sus actividades prioritarias, lo que permite la asignación de los recursos necesarios para el proceso de IC. De acuerdo con Santos (2004), la identificación de necesidades de inteligencia incluye la asignación de clientes clave en el proceso de IC. Estos deben incluir los decisores responsables del desarrollo del negocio, estratégicos, financieros, de investigación de mercado o de producto y planificación de I + D (Fleisher, 2001).

En definitiva, se trata de un proceso iterativo en el que analistas y decisores trabajan conjuntamente para descubrir sus necesidades de inteligencia y luego traducir esas necesidades en sus necesidades de información específica o "temas clave de inteligencia" ("Key Intelligence Topics"- KITs-) (Krizan, 1999; Weiss, 2002). Los KITs son los temas identificados como de mayor importancia a los altos ejecutivos de una organización, y que proporcionan el propósito y la dirección de las operaciones de IC.

Por ejemplo, en la literatura francesa en "intelligence économique" el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980, 1985) ha sido utilizado desde 1989 como un marco para los temas de IC (Martinet y Ribault, 1989; Baumard, 1991). Herring (1999, 2002) desarrolló un proceso sistemático de Temas Clave de la Inteligencia (KIT) para la identificación de necesidades de inteligencia de gestión. En este sentido, clasificó las necesidades de las empresas de información de inteligencia en tres categorías funcionales:

- las decisiones estratégicas y acciones;
- de alerta temprana, y
- los principales actores en el mercado específico.

Gordon (2002) desarrolló un marco de aspectos clave de IC que integra el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980, 1985) y el enfoque de la Gestión de la Relación con el Cliente (CRM) (Gordon, 1998). Este marco se basa en cuatro evaluaciones individuales (la industria, clientes, competidores y la empresa) para llegar a un conjunto de cuestiones estratégicas que son críticas para la estrategia de marketing y competitividad de una empresa en el contexto de sus capacidades internas. Esto está en consonancia con la visión basada en los recursos de marketing estratégico y cubre un amplio espectro de temas de información, incluyendo el medio ambiente interno y externo de la empresa.



Tabla 8. Temas clave de inteligencia (KITs)

INDUSTRIA	CLIENTES	COMPETIDORES	EMPRESA
Evolución, cambios o estados futuros proyectados de la industria.	¿Quiénes son los clientes más rentables de la empresa?	Historia y evolución en términos de misión, objetivos y estrategia.	Historia y orígenes
Acciones particulares y respuestas entre competidores de la empresa.	Beneficio potencial de otros clientes en la industria comparado con nuestros clientes	Perfil general de negocio de los competidores de la empresa	Potencial máximo de logros
Situación actual del mercado y cuotas de mercado/producto.	Estado actual de la empresa en relación con sus clientes- Opinión de los clientes sobre la empresa, sus servicios, recursos humanos, tecnología y capacidades.	Fuerzas competitivas y presiones que actúan sobre los competidores en la actualidad.	Capacidades distintivas y debilidades
Poder de negociación de los proveedores.	Iniciativas de gasto futuras de los clientes de las empresa	Capacidades distintivas- personas, procesos, tecnologías y conocimiento.	Atracción relativa de los mejores clientes respecto a la competencia
Amenaza de nuevos productos/servicios sustitutivos o tecnologías que afectan a los productos/servicios de la empresa	Situación actual del mix de clientes- en cuales debería centrarse, invertir o ignorar.	Dependencia de cuentas clave, personas clave, clientes, proveedores, regiones e instituciones financieras.	Atracción/repulsión de los clientes por los competidores respecto a la empresa
Amenaza de nuevos competidores que pueden causar cambios en la cuota de mercado o de clientes.	Posición relativa de los competidores respecto a los clientes de la empresa	Capacidad de innovación de los competidores en términos de introducir nuevos productos, procesos y servicios.	Habilidad para tratar con los peores clientes
Poder de negociación de los compradores	Vulnerabilidad de los clientes respecto a otros competidores	Estado de las finanzas de los competidores, su rendimiento actual y potencial.	Habilidad para cambiar mas rápido que sus competidores
Amenaza de toma de posesión / cambio de propiedad en las acciones de los competidores y en ejecución en contra de los intereses de la empresa a largo plazo	Naturaleza de los vínculos de los clientes con la empresa- principales valores en el tipo de la relación de la empresa ofrece	La tecnología de los competidores, incluyendo sus capacidades propias internas de I + D y su habilidad para adoptar tecnología externa	Habilidad para aprender
Amenaza de medidas legislativas, políticas o acciones sociales que puedan debilitar la industria	Proceso de decisión sobre la Compra de los clientes –principal criterio por los que su firma y los competidores son evaluados por clientes específicos	La producción de los competidores en términos de la capacidad actual y potencial y calidad	Capacidad de "desaprender" - deshacer en personas, procesos, tecnología y conocimiento de que alguna vez fueron adecuados, pero que ahora deberían ser cambiados
Los procesos de globalización en curso que afectan a la producción y a la comercialización marketing		Capacidades de marketing de los competidores	Enfoque actual y prioridades
		Fuerza de venta de los competidores	Habilidad para reaccionar ante cambios en el entorno competitivo
			Proceso de IC y capacidades.

Fuente: Gordon (2002).

Nor Jaharuddin, S. et al (2015), con base en estudios previos de IC y SCM (Supply Chain Management), deduce una lista de componentes (Tabla 9) que forman parte de la SCI (Supply Chain Intelligence). Todos estos componentes se resumen y dividen en varias dimensiones (entorno competitivo incontrolable, actividades competitivas, actividades de la gestión de la cadena de suministro, actividades relacionadas con clientes y proveedores, iniciativas de investigación y tecnología, planificación de marketing, planificación estratégica y recursos organizativos).

Tabla 9. Componentes de la SCI (Supply Chain Intelligence)

DIMENSIONES SCI	COMPONENTES SCI	LITERATURA INTELIGENCIA COMPETITIVA	LITERATURA SCM
Entorno incontrolable (Problema externo)	Economía global, Mercado e industria Estructura, político, social Política Gubernamental y sustituto producto.	Prescott & Gibbons (1993); Porter (1995); Johnson & Scholes (2002); APQC (2003); Fleisher (2004); Priporas et al. (2005); Pelsmacker et al. (2005); Badr et al. (2006); Brouard, (2006); Wright & Calof (2006); Miree et al. (2007); Pirttimaki (2007); Calof & Wright (2008)	
Actividades competitivas	Capacidad de expansión, Fusiones y Adquisiciones, Potencial estratégico Socios y Benchmarking	Fleisher (2004); Pelsmacker et al. (2005); Badr et al. (2006); Brouard (2006); Miree et al. (2007); Wilkins (2007); Calof & Wright (2008)	Lamming (1993); Monczka et al. (1998); Chandra and Kumar (2000); Mentzer et al. (2001); Gunasekaran et al. (2001); Childerhouse & Towill (2002); Tan et al. (2002); Sambasivan & Jacobs (2008)
Actividades SCM	Agilidad, eficiencia en al coste, información compartida, logística, comunicación, compromiso, Tiempo de respuesta y desarrollo de productos.	Wilkins (2007)	Monczka et al. (1998); Chandra and Kumar (2000); Mentzer et al. (2001); Gunasekaran et al. (2001); Tan et al. (2002); Childerhouse & Towill (2002); Wilkins (2007); Sambasivan & Jacobs (2008); Stefanovic & Stefanovic (2009)
Cliente / actividades del proveedor	El poder de negociación, Relación, entrega Flexibilidad y Capacidad, cantidad Entregado, producto Precios, adquisiciones Sistema técnico Experiencia y puntualidad entrega.	Porter (1995); Johnson & Scholes (2002); APQC (2003); Fleisher (2004); Pelsmacker et al. (2005); Brouard (2006); Wright & Calof (2006); Pirttimaki (2007); Miree et al. (2007); Calof & Wright (2008)	Lamming et al. (1996); Monczka et al. (1998); Tan et al. (1998); Narasimhan & Das (2001); Gunasekaran et al. (2001); Tan et al. (2002); Chopra & Meindl (2004); Sambasivan & Jacob (2008)
Iniciativas de investigación y tecnología	Innovación de producto, Planificación RMD & Inversiones, Capacidad tecnológica y experiencia.	Teo & Choo (2001); Chen et al. (2002); Fleisher (2004); Thomas & Tryfonas (2005); Priporas et al. (2005); Badr et al. (2006); Brouard (2006); Wright & Calof (2006); Pirttimaki (2007); Calof & Wright (2008); Dishman & Calof (2008)	Stuart & McCutcheon (2000); Kuei & Madu (2001); Kuei et al. (2002); Min & Zhou (2002); Vickery et al. (2003); Kempainen & Vepsäläinen (2003); Stefanovic et al. (2007); Stefanovic & Stefanovic (2009)
Planificación de marketing	Desarrollo y mejoras de producto, Estrategias de fijación de precios, Enfoque en el mercado, coste de estructura, branding y posicionamiento, calidad del producto, servicio al cliente y reclamaciones y producto sustituto.	Prescott & Gibbons (1993); Porter (1995); Johnson & Scholes (2002); APQC (2003); Fleisher (2004); Badr et al. (2006); Miree et al. (2007); Wilkins (2007)	Slater & Narver (2000); Stuart & McCutcheon (2000); Frohlich & Westbrook (2001); Kuei & Madu (2001); Min & Zhou (2002); Vickery et al. (2003); Kempainen and Vepsäläinen (2003); Green et al. (2006)
Planificación estratégica	Organización y Finalidad de la cadena de suministro, Estrategia competitiva y alcance de la actividad	Calof & Miller (1998); Du Toit (2003); Fleisher (2004); Hodges (2005); Badr et al. (2006); Miree et al. (2007); Wilkins (2007)	Chandra and Kumar (2000); Mentzer et al. (2001); Gunasekaran et al. (2001); Tan et al. (2002); Childerhouse & Towill (2002); Sambasivan & Jacobs (2008); Wilkins (2007)
Recursos organizativos	Cultura, recompensa, Estructura, política, La alta gerencia, Financiero, empleados, Formación, reputación, Confianza, comunicación, el intercambio de conocimientos Aprendizaje permanente, y tiempo de espera.	Prescott & Gibbons (1993); APQC (2003); Thomas & Tryfonas (2005); Priporas et al. (2005); Marson (2006); Miree et al. (2007); Calof & Wright (2008)	Monczka et al. (1998); Chandra and Kumar (2000); Mentzer et al. (2001); Slater and Narver (2000); Gunasekaran et al. (2001); Tan et al. (2002); Childerhouse & Towill (2002); Sambasivan & Jacobs (2008)

Fuente: Nor Jaharuddin, S. et al (2015)

- La segunda fase del proceso de IC abarca la definición de una metodología de **recopilación de datos e información**, de forma legal y ética, la localización de las fuentes que se casarán con las necesidades de inteligencia identificadas en la fase anterior, la agregación de datos e información y el procesamiento del material recogido. Se pone mucho énfasis en la identificación y caracterización de las fuentes existentes, que puede ser primaria o secundaria, externa o interna, personal o impersonal. La selección de una fuente en particular está directamente relacionada con el tipo de datos o

información requerida; factores como la facilidad de acceso, la facilidad de procesamiento de la fuente, el coste, la disponibilidad, la cantidad y la calidad de la información probablemente impactaran en la selección (Wanderley, 1999).

En la literatura sobre *environmental scanning* se analizan los factores que determinan el tipo y la cantidad información que los analistas deben reunir para poder detectar las señales débiles que indican cambios en su entorno de negocio y cómo estos procesos de exploración se llevan a cabo. Day y Schoemaker (2005) distingue el alcance y la intensidad de la exploración. El alcance describe la cantidad de campos de exploración (es decir, tecnología, clientes, competidores y el entorno político) y la intensidad se relaciona con el grado en que estas áreas son escaneadas.

De acuerdo con Thomas (1974), las grandes empresas realizar actividades de exploración en cuatro niveles: en el entorno económico, tecnológico, político y social. Dependiendo del sector de la industria donde opera la empresa, el escaneo de determinadas zonas es de diferente relevancia. En su estudio con las empresas de EE.UU. en la década de 1980, Jain (1984) identificó las esferas política y económica como los ambientes más frecuentemente analizados, ya que las regulaciones del gobierno y la inflación que siguió fueron las razones por qué las empresas construyeron sus sistemas de prospectiva estratégica.

Krystek (1989) diferencian de exploración actividades centradas en la propia empresa, en los negocios actuales, y la exploración de negocios adyacentes. El escaneo de empresas externas puede ser especialmente relevante para la detección de amenazas y oportunidades que en última instancia, pueden influir en la propia empresa.

Un estudio realizado por Thomas et al. (1993) concluyeron que un mayor uso de la información se correlaciona positivamente con el rendimiento de una empresa. Sin embargo, los decisores a menudo se enfrentan con una sobrecarga de información, lo que hace difícil para ellos seleccionar la información relevante para centrarse en la detección de señales débiles. Day y Schoemaker (2005) sostienen que las empresas con demasiada visión periférica pueden terminar neuróticas y tienden a desperdiciar recursos. Así, las actividades de exploración se deben ajustar a las necesidades de las empresas específicas, en lugar de invertir ampliamente en un gran número de fuentes de información.

3. La fase de **análisis de datos e información**, es conocido como el "corazón" del proceso de IC, y es la fase que en realidad contiene el proceso de transformación de la información en inteligencia (Miller, 2001), y es reconocida como la fase que añade más valor al ciclo de IC (Bergeron y Hiller, 2002; Bose, 2008; Cory, 1996; Jin y Bouthillier, 2006). En otras palabras, esta fase incluye las actividades de análisis y síntesis de los datos recogidos, para identificar patrones, relaciones o anomalías en el mismo, mas allá de lo obvio, que mejorará la planificación y la toma de decisiones o permitirá el desarrollo de estrategias que ofrecen una ventaja competitiva sostenible. La fase de análisis por lo tanto, debe producir una recomendación para una acción específica.

Al referirse a técnicas de análisis en IC, Bergeron y Hiller (2002) señalan la mayoría de ellas provienen de otras disciplinas como la ciencia de la información, gestión, marketing y economía (por ejemplo: el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, volumen, valor y crecimiento; planificación por escenarios; bibliometría, y el análisis de patentes); unas pocas creadas específicamente como parte del proceso de IC, como, por ejemplo, *blind spots*, desarrollado por Gilad. También indican que, a pesar de la constante aparición de nuevas técnicas, las técnicas como el análisis DAFO, benchmarking, análisis del entorno competitivo y planificación de escenarios han sido consideradas como las más populares. En un estudio sobre la técnica y tecnologías de análisis en IC, Bose (2008) hace hincapié en que las herramientas informáticas ayudan a los profesionales a entender con mayor rapidez un gran conjunto de datos, pero el análisis de los datos es muy dependiente de métodos no informatizados que permiten lograr la conversión final de los datos en la inteligencia, una visión que es compartida por Bergeron y Hiller (2002).

Leer fonéticamente

Fleisher y Babette (2002) crearon el marco que ayuda a los analistas a determinar los métodos óptimos o técnicas para la gestión de sus particulares retos analíticos: el sistema FAROUT (**F**uture-oriented, **A**ccurate, **R**esource-efficient, **O**bjective, **U**seful, **T**imely). La Tabla 10 demuestra cómo funciona el metodo FAROUT utilizando como ejemplo algunos métodos de analisis. Dependiendo de las circunstancias y el objetivo de IC, un analista deberia elegir la herramienta mas apropiada en función de los seis criterios FAROUT. Por ejemplo, un analista no deberia elegir Scenario Analysis para un proyecto rápido, barato y de corto plazo.

Tabla 10. El sistema de clasificación FAROUT

Método Analítico	Orientación al Futuro	Precisión	Eficiencia de recursos	Objetividad	Utilidad	Oportunidad
<b>Stakeholder Analysis</b>	Presente (al corto plazo)	Media	Media	Media	Media	Media/ Alta
<b>Business Screening Matrix</b>	Presente (al corto plazo)	Baja/media	Media	Baja	Media	Media
<b>SWOT</b>	Presente (al corto plazo)	Media	Media	Media	Media/ Alta	Media/ Alta
<b>Industrial Analysis</b>	Presente	Media	Media/ Alta	Media	Media/ Alta	Media
<b>Scenario Analysis</b>	Largo Plazo	Media/Alta	Bajo/Media	Media	Media/ Alta	Baja/Media

Fuente: Fleisher y Bensoussan (2002).

Mas recientemente, un estudio Delphi llevado a cabo por Schwarz (2008) reveló que la mayoría de las empresas emplean el *environmental scanning*, la técnica de escenarios, proyecciones cuantitativas y métodos de pensamiento creativo.

- La **difusión** es la fase en la que los resultados se transmiten a los clientes de la IC del proceso, en un formato que es fácil de entender (Miller, 2001; Krizan, 1999). Para ello, es necesario saber cómo y a quién la inteligencia debe ser proporcionada. Teniendo en cuenta que "el valor de la IC disminuye con el tiempo" (Fleisher, 2001) la inteligencia debe ser entregada de manera oportuna. Una ejecución inadecuada de esta fase puede invalidar todo el trabajo hecho previamente. La difusión también incluye la evaluación del proceso de la IC, la identificación de sus beneficios y la evaluación de su eficacia en el proceso de toma de decisiones.
- La **evaluación** es la fase final del ciclo. Son actividades de realimentación consistentes en medir el impacto de la inteligencia que representó para los tomadores de decisiones. Los comentarios de los usuarios son importantes en el desarrollo y la mejora de futuros planes de IC, así como la revisión y reevaluación de la estrategia de la organización (Fleisher, 2001).

Por último, un tema es la formulación de un enfoque, en este caso el de IC, y otro muy distinto es ponerlo en práctica con éxito. Como resultado de la incertidumbre que fluye desde la estrategia hasta la implementación, el enfoque recae sobre las unidades funcionales. Sin una orientación sólida en la ejecución en el nivel funcional, la traducción de la estrategia de la empresa en una acción eficaz se puede perder, o aun peor, obstaculizar sus posibilidades de éxito en el mercado (Nutt, 1987).

De este modo, mientras que Prescott y Smith (1989) señalaron que la mayoría de las organizaciones tienden a ver la IC como más o menos una extensión de las funciones de ventas y marketing, y consideraron que el departamento de marketing debía tener la responsabilidad de cuidar más las actividades de IC en la empresa, Štefániková y Masárová (2014), sobre la base de las definiciones de IC y Gestión del Conocimiento, mantienen que ambos aspectos se basan en la gestión de un propósito, la creación, adquisición, distribución y uso del conocimiento, de este modo, consideran que la inteligencia competitiva compleja es un proceso sistemático e integrador de todos los recursos humanos y de todos los departamentos de la empresa, que trata de ser parte involucrada en la construcción de la estrategia para lograr el éxito empresarial. La construcción de un complejo sistema de inteligencia competitiva en toda la empresa sólo es posible sobre la base de una gestión del conocimiento que funcione bien.

Arrieta y Azkarate (2010), han puesto en evidencia una carencia de investigación en los modelos de IC organizativos y estructurales así como en la inexistencia de un enfoque holístico e integrador que contemple aspectos estratégicos, tácticos y operativos. Por ello, consecuencia de un estudio empírico de recogida de datos y opiniones llevado a cabo en ámbito nacional, se destacan como factores críticos de éxito las siguientes variables:

- La involucración de la dirección y el establecimiento consensuado de necesidades de inteligencia son unos factores imprescindibles para el éxito de la inteligencia organizativa, medido en un incremento de ventajas competitivas.
- La integración de la unidad de inteligencia en la estructura organizativa, así como su estabilidad o continuidad en el tiempo, contribuyen significativamente a la mejora del propio proceso de Inteligencia, mediante una realimentación de carácter continuo.
- Tanto la capacidad de asimilación y absorción de inteligencia como la capacidad dinámica de la unidad o su configuración, intervienen de manera crítica en la utilidad de dicha inteligencia para la toma de decisiones estratégicas.

- La simplicidad y aspecto Figura en la comunicación de la inteligencia y la idoneidad de las herramientas de análisis y comunicación contribuyen claramente a un incremento de satisfacción del usuario de inteligencia.

Zenaide y Castro (2015), consideran clave la proximidad de los departamentos de IC a los proyectos estratégicos de la empresa y, en consecuencia, a sus decisores clave. Esta parte pertenece a la práctica del líder dentro de la empresa. Haciendo una aproximación al ciclo competitivo (Kahaner, 1996), esta posición aseguraría que la primera etapa de la planificación y la dirección se cumplen correctamente. El líder debe ser el "proveedor" principal de las prácticas de IC en la empresa, la defensa de su importancia, y asegurar su lugar dentro de la planificación estratégica.

De este modo, considerando al responsable de la IC como un "vendedor", otro punto clave es que el producto de dicha área sea valioso para aquellos que lo comprenden, es decir, los que toman las decisiones. El área de IC tiene que demostrar credibilidad de manera recurrente en la entrega de conocimiento relevante para toda la compañía. Por lo tanto, los responsables también tienen la preocupación acerca de lo que producen sus equipos. Transformar la información en bruto en conocimiento debería ser una misión tal y como Kahaner (1996) y Gray (2010) han señalado.

La alineación del responsable de IC junto a los líderes de la organización es esencial. El área de IC debe combinar una postura reactiva, de conocer las decisiones tácticas como áreas de necesidad, con otra, proactiva, buscando desarrollar proyectos y estudios que están alineados con la agenda estratégica de la empresa.

En este sentido, esa combinación es crítica porque el apoyo táctico es esencial para que el trabajo de IC pueda ser rápidamente evaluado y reconocido por la organización. Así, el área se pone condiciones para trabajar en proyectos estratégicos ya que su desempeño será evaluado por otros actores de la organización. El papel del líder consiste en garantizar la aplicación de dicha combinación, asignando los esfuerzos de su equipo para hacerlo.

#### *La Inteligencia Competitiva definida como un producto.*

Para tratar de entender la Inteligencia Competitiva como un producto, a continuación vamos a reflexionar sobre cuál debe ser su objetivo y qué características como tal debe tener.



Objetivo:

Decamps y Nyack (1995) considera que los objetivos de inteligencia competitiva se pueden concretar en:

- 1) la comprensión general de una industria y las empresas competidoras.
- 2) Identificación de los puntos vulnerables y la evaluación de los efectos de las acciones estratégicas en empresas competidoras.
- 3) La detección de movimientos potenciales de empresas competidoras que puedan poner en peligro la posición y el estado de la empresa en el mercado (David, 2000).

Gilad (1996) menciona que, en general, el objetivo de la inteligencia competitiva es que nos permita predecir los movimientos de los competidores, clientes, Gobierno y así sucesivamente. El objetivo principal de la inteligencia competitiva es el acceso a información importante y crítica y a datos sobre el entorno competitivo, la competencia y la situación del mercado. Por lo tanto, la inteligencia competitiva eficaz, requiere información sobre los demás competidores y también información sobre los requisitos del entorno, como la industria, las necesidades legales e internacionales, así como información acerca de los cambios económicos, políticos y tecnológicos.

Mediante el uso de la inteligencia competitiva y su establecimiento en las organizaciones e incluso sectores de la pequeña empresa, podemos tomar decisiones correctas en situaciones cambiantes y complicadas. Como resultado, las amenazas ambientales se convierten en una oportunidad o, al menos, se vuelven menos peligrosas. Las oportunidades creadas pueden ser utilizadas en una mejor manera. De hecho, la inteligencia competitiva se puede mencionar como punto de ventaja y poder competitiva de las organizaciones comerciales.

Para Prescott (1999) la IC tiene que ver con el desarrollo de la inteligencia que tiene implicaciones en la acción. Sólo mediante el desarrollo de acciones concretas, un programa de IC tiene la oportunidad de crear una ventaja competitiva y realmente aportar valor añadido.

Como producto, la inteligencia competitiva es un componente vital de la planificación estratégica de la empresa y proceso de gestión (Bose, 2008), aunque en numerosas ocasiones, se confunde con Inteligencia empresarial (*Business Intelligence*, BI). La diferencia entre BI e IC es que la primera es la inteligencia interna sobre y dentro de la empresa propia, mientras que la IC es la inteligencia externa sobre los competidores de la empresa.



Uno de los objetivos básicos de la inteligencia competitiva es generar alertas tempranas que permiten a los decisores establecer objetivos que puedan generar y mantener una ventaja competitiva y crear nuevas oportunidades para ellos. Roach y Santi (2001), mencionaron que la inteligencia competitiva es el arte de la exploración, recolección, procesamiento y almacenamiento de la información con la finalidad de configurar el futuro y luchar contra las amenazas de los competidores.

Según Jamil (2013), la IC como producto tiene como finalidad producir un escenario más claro para la toma de una decisión estratégica que probablemente lo haría un plan de marketing, que, a su vez, viene impulsado por los objetivos estratégicos previamente definidos. Como esta integración se realiza, se puede diseñar una asociación donde la IC ayuda a resolver los problemas en la fase de planificación estratégica, lo que produce objetivos estratégicos detallados.

En suma, la inteligencia competitiva es definida como un conjunto de recomendaciones de acción, que surgen de un proceso sistemático de planificación, recolección, análisis y difusión de información sobre el entorno competitivo (Calof y Skinner, 1998), puede ayudar a los ejecutivos a tomar mejores decisiones de negocio que sus competidores mediante la recopilación de los componentes necesarios para la planificación estratégica (Nor Jaharuddin, S. et al, 2015), mejorando la competitividad y el rendimiento global de innovación de una empresa (Ferrier, 2001), así como la capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes del ambiente externo, la capacidad de influir y dar forma al entorno externo, si es necesario, la capacidad de encontrar nuevos entornos en el que puedan trabajar (Schwaninger, 2008).

#### Características:

Las características de la IC considerada como un producto vienen definidas por una serie de aspectos:

- **Búsqueda:** Introducido por Reger (2001), este concepto describe las organizaciones de manera escanear fuentes para negocios, negocios relacionados y espacios blanco de información.

El Departamento de Defensa de los EE.UU. (Department of Defense USA, 1989) define el término inteligencia como el producto resultante de la recogida, procesamiento, integración, análisis, evaluación e interpretación de la información disponible relacionada con países extranjeros o a áreas.

Esta definición, no solo se está refiriendo a la información, sino que implícitamente hace mención al *conocimiento* que ha sido preparado especialmente para un usuario en determinadas circunstancias. La palabra conocimiento resalta la necesidad de implicar a los recursos humanos. La recogida de inteligencia produce datos sensores, pero no inteligencia. Solo con la intervención de la mente humana puede aportarle un toque especial que de sentido a los datos en base a requerimientos de los distintos usuarios.

El procesamiento especial que parcialmente define la inteligencia es de continua recogida, verificación y análisis de información, que nos permite comprender el problema o la situación en términos de acción y crear un producto en el contexto de las circunstancias que definen a nuestro usuario. Si uno de estos atributos esenciales desaparece, entonces el producto se queda en una mera *información* más que en inteligencia.

En la medida que la IC como producto constituye un input de información esencial para el proceso de reflexión estratégico, reconocido como un proceso de " exigencia de conocimiento ", se basa en evaluaciones como Jamil, G. L. (2013):

- análisis del entorno externo, considerando los competidores, proveedores, clientes, aspectos legales, reglas de negocio, etc., y sus cambios a lo largo de un período de tiempo.
- escenarios competitivos proposición como simulaciones, metáforas de negocios, casos y modelos, como los juegos de negocio estratégicas.
- Indicadores propuesta y seguimiento, como el análisis financiero cuantitativo, la reputación, el rendimiento y muchos otros factores que pueden ajustarse según el personal responsable de la estrategia y seguido de un plan de ejecución con el fin de evaluar su éxito.

En todos estos casos y en muchos otros, la planificación estratégica y la ejecución exige el conocimiento del mercado para evaluar los resultados, rediseñar los planes, establecer nuevas metas, gestionar recursos, modificar y adaptar el posicionamiento empresarial.

Los gestores que participan en las prácticas de IC tienen que estar atentos a la riqueza de la información existente en la propia organización. Por ejemplo, en el área comercial, que suministran diariamente productos a clientes, recibe retroalimentación constante de los consumidores acerca de su percepción en relación con las ofertas realizadas por los competidores. Los vendedores internamente saben el posicionamiento de los

competidores desde la perspectiva de sus clientes. Esta información que no aparece muy claramente en las fuentes de datos externas, como noticias, informes de mercado, y similares (Zenaide y Castro, 2015).

Otro aspecto del proceso de búsqueda, consiste en aprovechar al máximo los datos de la generación de conocimiento. Eso significa que las áreas de IC deben mejorar su embudo en el proceso de producción de conocimiento - es decir, hacer su proceso de capacidad analítica del gran volumen de datos con objetividad y asertividad. Con este fin, los responsables de IC pueden seguir dos direcciones: (a) utilizar herramientas tecnológicas/software que facilitan el procesamiento de múltiples fuentes de datos, y la lectura de estos datos por los analistas del sector a través de interfaces amigables y didácticos; o (b) seleccionar al personal con capacidad de análisis y síntesis como competencias básicas (Zenaide y Castro, 2015).

Ahora bien, una excesiva atención del proceso de búsqueda, influenciado/guido por la lógica dominante de la organización, en la información interna o en el ámbito del entorno transaccional donde la empresa desarrolla su actividad, puede reducir la visión periférica del negocio de sus directivos. En este sentido, Sharp, S. (2009), argumenta que los ejecutivos, en sus procesos de búsqueda de información, no tienden a ver o escuchar lo suficiente sobre las fuerzas que operan fuera de su industria. Como ejemplo cita al Vicepresidente de *Global Business Environment* de Shell, “los grandes fallos en las decisiones que tuvo Shell no fueron debidos por nuestras operaciones o por la gestión del proyecto. Se debieron a una mala interpretación de mundo externo”. Cuando la información del entorno contextual de la empresa no es contemplada en el desarrollo de un producto, la probabilidad de acontecimientos imprevistos crece y resulta muy raro que ocurran sorpresas agradables.

En palabras de Peter Druker, “el noventa por cien de la información que es utilizada en una empresa tiene un enfoque interno, y solo un diez por cien está referida al entorno contextual donde opera la empresa” (Sharp, 2009).

- **Alcance:** Mencionado por Becker (2002) y Jain (1984) como las áreas temáticas y el alcance de la exploración, respectivamente, Rohrbeck (2010) los dividió en cuatro categorías: política, tecnológica, de los consumidores y el entorno competitivo. Estos segmentos pueden estar relacionados con el alcance para el acceso si la organización está escaneando diferente entornos competitivos con diferente profundidad.

Tarraf y Molz (2006), consideran que la inteligencia competitiva puede incluir cualquier tipo de actividad encaminada a monitorizar la competencia, actual y potencial, y a recopilar información de todo tipo, incluidas las prácticas de recursos humanos, ventas y marketing, I + D y la estrategia general de la empresa. Por otra parte, la IC también abarca las actividades que involucran a los intentos de procesar esta información, analizarla, y conservar o comunicar la misma. En este sentido, la inteligencia competitiva puede ser considerada como un subconjunto de análisis del entorno, que implica la exploración de las tendencias económicas, políticas y sociales que se extienden más allá del entorno competitivo inmediato.

Del mismo modo, Prescott (1999) argumenta que el dominio de la IC es muy amplio, al moverse más allá del tradicional *environmental scanning* y de la investigación de mercados, centrándose en todos los aspectos del entorno competitivo de la empresa (por ejemplo, aspectos competitivos, tecnológicos, sociales, políticos, económicos y ecológicos) y en los distintos niveles del entorno de la empresa (es decir, macro entorno, la industria, y los niveles operacionales).

La inteligencia competitiva se centra en los acontecimientos externos y ocasiones, y es como un radar que explora nuevas oportunidades y amenazas, por lo que permite a la empresa reconocer su entorno más rápidamente y de forma más precisa. De este modo, el alcance de la información investigada es amplio, incluyendo la investigación sobre diversos temas, tales como capacidades de los competidores, el análisis de alianzas e inversiones conjuntas de los competidores, sus planes de futuro, las estrategias de mercado o de las líneas de producción específicos, razones de los cambios y estrategias en los sectores de actividad de la empresa (Mejarshin, 2013).

El tipo de información que es relevante para las decisiones estratégicas, consiste en aspectos tales como la organización interna, las estructuras de mercado, los competidores, las actitudes de los clientes, las tecnologías, los reglamentos y los asuntos públicos. En estas áreas, resulta esencial identificar, oportunidades, amenazas, riesgos de mercado, las mejores prácticas, y lo más importante, la evolución actual y las tendencias (Citroen, Ch.L.,2011).

Como producto, la inteligencia competitiva es información sobre las actividades de los competidores provenientes de fuentes públicas y privadas, y su alcance es el comportamiento presente y futuro de los competidores, proveedores, clientes, tecnologías,

adquisiciones, mercados, productos y servicios, y el entorno empresarial general (Vedder et al. 1999).

- **Horizonte temporal:** como el nombre sugiere, este elemento descrito por Becker categoriza el marco de tiempo en que las actividades de utilización de la información tienen lugar. El horizonte de tiempo de uso de la información puede ser muy breve o por el contrario muy amplio para poder acceder a las oportunidades estratégicas para las próximas décadas.

Si examinamos los resultados exitosos de hoy de una empresa en particular, se establece que son resultado de las decisiones de gestión correctas tomadas en el pasado. Si queremos hacer de esta empresa exitosa en el futuro, de nuevo es necesario asegurar correctamente las decisiones en el momento actual (Štefániková y Masárová, 2014). Dicho de otra manera, en la medida que la IC es un input del proceso de elaboración de la estrategia, y que esta puede considerarse, en principio, como una disciplina orientada a proponer posiciones futuras de una organización, ya que estudia sus recursos competitivos, capacidades, perspectivas y posibilidades de implementar acciones destinadas a alcanzar los objetivos establecidos, la IC considera tanto el corto como el largo plazo como horizonte temporal (Jamil, 2013).

De acuerdo con la opinión de una de las expertas internacionalmente reconocidas en inteligencia competitiva, Seena Sharp, sobre si la inteligencia competitiva permite a las empresas obtener una ventaja sobre quienes, en qué áreas, y por qué, Sharp define la IC como "el conocimiento actual y futuro de todo el entorno de negocios de la empresa, que da lugar a la acción." Con las palabras, conocimiento actual, conocimiento futuro, todo y acción, Sharp explica, que abarcan los cuatro componentes principales de la IC.

El "*conocimiento actual*" hace referencia a una comprensión del presente y pasado, el "*conocimiento futuro*" apunta a lo venidero, porque las oportunidades vienen de anticipar el cambio no de monitorizar lo que hacen los competidores hoy.

Respecto a la palabra "*todo*", Sharp se refiere a un amplio rango de componentes que pueden tener impacto en un negocio. Estos factores influenciadores incluyen, clientes, distribuidores, proveedores, tecnología, cambios sociales, regulaciones gubernamentales, competidores, economía, productos sustitutos, otras industrias, prospectivas, demografía y legislación, es decir, todo el conjunto de variables que dan forma al entorno competitivo de la empresa.

Como punto final, Sharp menciona la “acción”, como la razón de ser de la inteligencia competitiva. Cuando una empresa necesita evitar una amenaza o aprovechar una oportunidad, la Inteligencia Competitiva prepara el camino para una acción decisiva y rápida. Si una empresa está lista para actuar con rapidez cuando se enfrenta a un entorno empresarial cambiante, o si está a punto de tomar ventaja de una situación emergente, la empresa no dudará en sobrepasar a su competencia.

- **Análisis:** El análisis de Inteligencia Competitiva es en gran medida cualitativo. Esto se debe en parte a su enfoque multi-temporal. Debemos examinar el pasado y el presente para conseguir respuesta a un conjunto de cuestiones tales como las necesidades del cliente, los hábitos de consumo-gasto, y los reglamentos legislativos. En muchas circunstancias, estas exploraciones implican análisis empíricos basados en hechos. Pero con la IC, también hay que mirar hacia el futuro. La IC anticipa lo que vendrá después (Krista, 2011).

Es importante resaltar que el producto de la inteligencia competitiva es información procesada y evaluada. Los datos son vistos como la materia prima, mientras que los datos procesados con valor agregado se transforman en información. La información junto con la experiencia de los empleados de la compañía crea el conocimiento. Una empresa puede lograr el éxito mediante el intercambio de conocimientos dentro de su estructura por la inteligencia competitiva. La información se convierte en inteligencia sólo después de que haya sido filtrada, comprobada, analizada y procesada (Wright, 2013). El uso adecuado, oportuno, planificada y dirigida de esta información puede llevar a la ventaja competitiva en la competencia desafiante entre las organizaciones. La inteligencia competitiva delinea entre la información y su análisis para producir inteligencia.

Por otro lado y de manera más genérica, Brei (1996) menciona seis principios fundamentales de la Inteligencia (Precisión, Objetividad, Usabilidad, Relevancia, Preparación y Oportunidad), que deben ser tenido en cuenta cuando se escribe un informe de inteligencia para convertirse en un producto que satisfaga las necesidades del cliente. Ya que se definen en términos de consumo, también se puede utilizar como una lista de verificación para evaluar la calidad de los productos ofrecidos. A continuación se describen brevemente.

#### 1. Precisión:

El logro de la precisión es un enorme desafío que nos obliga a tener en cuenta y superar muchos obstáculos. El primer obstáculo es el medio ambiente: los datos que se reúnen a menudo son poco concluyentes, contradictorios y deliberadamente engañosos. El segundo obstáculo es interno: la capacidad mental de los que dependemos para aceptar y procesar grandes cantidades de datos tienden a actuar como filtros de prejuicios que conducen a la percepción errónea. Procesos que pueden ayudar a lograr una precisión incluir la verificación de datos, autenticación de las fuentes y los métodos de análisis sistemático.

## 2. Objetividad:

La objetividad se refiere a cómo nuestro juicio se relaciona con el mundo exterior, ya que en realidad existe, independientemente de nuestros deseos. Esto nos obliga a evaluar todas las sentencias de las distorsiones y manipulaciones deliberadas, debido al interés propio. La objetividad nos obliga a ser el intermediario honesto y mensajero de lo que existe y puede ocurrir. Los prejuicios son inevitables, pero su influencia debe ser reconocida y manejada.

## 3. Usabilidad:

Usabilidad se refiere a la forma del producto más que a su contenido. La forma en que la inteligencia se comunica debe estar lista para una fácil comprensión y aplicación inmediata. La inteligencia es útil si es compatible con las capacidades del cliente para recibir, manipular, proteger y almacenar el producto. El personal de inteligencia es responsable de conocer y trabajar dentro de los requisitos de formato de los clientes para evitar manipulación o análisis adicionales.

## 4. Relevancia:

Relevancia combina las necesidades del cliente con los datos adecuados y los juicios sobre esos datos. En este punto, las posibles consecuencias y la importancia de la inteligencia están explícitamente relacionadas con las circunstancias del cliente. Los analistas que conocen las circunstancias del cliente, podría considerar la posibilidad de aumentar la pertinencia del producto, respondiendo no declarada o no previstas las preguntas que se presentan en los datos y en el análisis.

"La Inteligencia Competitiva tiene muchos sabores" (Fuld & Company, 2012), es decir, puede tener diferentes significados dependiendo de quién lo utilizará como base para la toma de decisiones.

#### 5. Preparación:

Los cambios repentinos en las necesidades del cliente permiten una pequeña reacción y el tiempo de recuperación, por lo que el mantenimiento de la capacidad de respuesta de inteligencia requiere una vigilancia considerable y previsión. Es necesario anticipar no sólo las decisiones futuras de los competidores, sino la de los clientes también.

#### 6. Oportunidad:

Aplicada a la inteligencia, la importancia de la información es mayor cuando alguien puede actuar en consecuencia. La información actual ayuda a la comprensión de los cambios que se producen o puedan producirse en el futuro, permitiendo la identificación de oportunidades. La inteligencia no se considera oportuna, a menos que se realice cuando la información sigue siendo aplicable a las decisiones necesarias para resolver un problema de funcionamiento.

Swanson (2005), apunta que la determinación de un tema específico de inteligencia y el contexto en que se tomarán las decisiones así como si el tema requiere una actividad de recolección o de una actividad de análisis, ayuda a dirigir el proceso de inteligencia competitiva. De este modo, argumenta que es necesario el uso mínimo de las cinco W's (*who, what, why, when, where,*) para establecer un producto/proceso de IC eficiente:

- ¿Para quién es este producto de la inteligencia?
- ¿Cuál es el enfoque?
- ¿Por qué se solicita este requisito?
- ¿Cuándo se necesita?
- ¿Dónde se presentan los resultados?

Sobre la base del análisis de la literatura existente, cabe concluir que la inteligencia competitiva es:

1. Un proceso ético y sistemático de recogida, análisis y gestión de la información externa a la empresa (SCIP).
2. Está orientado a satisfacer las necesidades de planificación de la organización (Kahaner, 1998).



3. Es un proceso continuo de monitorización (Masson, 2005).
4. Monitoriza la dinámica competitiva y de factores ajenos al mercado (Prescott, 1999), dentro y fuera de los límites donde se enmarca la actividad de la empresa.
5. Es un producto de información que ha sido analizada para soportar una decisión táctica y/o estratégica (Bose, 2008).
6. Contempla distintos niveles de análisis macro entorno, la industria, y los niveles operacionales (Prescott, 1999)
7. Tiene que reunir precisión, objetividad, usabilidad, relevancia, preparación, oportunidad (Brei, 1996)
8. Implica acciones a partir de la toma de decisiones (Prescott, 1999)
9. Una manera mediante la cual las empresas pueden crear ventaja competitiva y mejorar su posición competitiva. (Prescott, 1999)
10. Tiene una orientación de presente (corto plazo), como de futuro (medio y largo plazo) (Heuer, 1999; Schneier, 2006)
11. Dirigida por un equipo, que con su intervención convierte la información en inteligencia (Departamento de Defensa EE.UU., 1989).

### 3.3 FACTORES QUE INFLUENCIAN LA PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA.

Garcia-Alsina et al (2013), identifican cinco grupos de factores que influyen la práctica de Inteligencia Competitiva: el tamaño de la organización, las características del sector en el que la organización lleva a cabo su actividad, factores individuales, factores de organización y la cultura del país (Tabla 11)

#### **Tamaño de la organización.**

El tamaño de la organización puede influir en el éxito de los procesos de IC, en la medida que influencia los recursos empleados y el tipo de fuentes de información utilizadas (Saayman et al., 2008; Kourteli, 2005; Aguilar, 1967). En este sentido, las empresas pequeñas les resulta más difícil de llevar a cabo programas porque no tienen los recursos económicos para la compra de herramientas para facilitar el desarrollo de prácticas de IC en términos de participación de los empleados y el nivel de análisis (Saayman et al., 2008).

Aguilar (1967) considera que el tamaño de la organización tiene también influencia en el uso de determinadas fuentes. En este sentido, las grandes empresas tienen una mayor variedad de fuentes, lo cual crea un contexto informativo más rico que en las PYMEs.

**Tabla 11. Factores que influyen en la práctica de la Inteligencia Competitiva**

Factores	Referencia
Tamaño de la organización	Recursos empleados Tipo de fuentes de información utilizadas. Saayman et al., 2008; Kourteli, 2005; Aguilar, 1967
Características del sector	Influencia en la percepción de la competencia, en el tamaño de sus necesidades de información y en la intensidad de su búsqueda o adopción de procesos de trabajo similares. Hesford, 2008; Kourteli, 2005; McGee and Sawyerr, 2003, Miller, 2001; Dashman, 1998; Simon, 1999; Ghoshal and Kim, 1986; Aguilar, 1967).
Factores individuales	Conciencia de la información, exposición a la información y percepción personal de la incertidumbre (Choo et al., 2008; Correia and Wilson, 2001; Ebrahimi, 2000).
Factores organizativos	Clima de información, exterioridad y cultura organizacional (Saayman et al., 2008; Choo et al., 2008; Courseault and Eloffson, 2006; Viviers et al., 2002, 2005; Calof and Dishman, 2002; Jaworski et al., 2002; Wright et al., 2002; Correia and Wilson, 2001; Simon, 1999).
Cultura del país	Patrones, creencias y educación ayudan a formar estilos de gestión, Las estructuras organizativas, las maneras de acceder y compartir la información sobre el entorno competitivo, y cómo la información y las señales débiles se utilizan en las organizaciones (Fleisher and Wright, 2009; Oliver, 2008; Blenkhorn and Fleisher, 2007; Juhari and Stephens, 2006; Knip, 2006; Viviers et al., 2005; Miller, 2001, 2002; Ebrahimi, 2000; Hofstede, 2001; Ghoshal and Kim, 1986).

Fuente: Garcia-Alsina et al. (2013)

Nor Jaharuddin, S. et al (2015), revelan que las grandes empresas se inclinan más hacia un uso elevado de la inteligencia competitiva en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro (SCI). Este hallazgo permite concluir que las pequeñas empresas son menos propensas a tener los recursos adicionales para invertir fuertemente en SCI, incluso si tienen un interés en ella en comparación con las grandes organizaciones.

La introducción de IC en la cultura organizativa de una agrupación empresarial es una labor prolongada en el tiempo y que requiere una concienciación o sensibilización previa. No obstante a todo lo anterior, existe una idea distorsionada de que sólo pueden hacer IC las grandes corporaciones, lo cual no es cierto ((Mejarshina, 2013), puesto que en definitiva, se trata de una cultura y una manera estructurada de trabajar, por lo que se puede utilizar también en pequeñas y medianas empresas, adaptando el modelo a la dimensión de la organización (Arrieta y Azkarate, 2010).

Por otra parte, si bien cualquier PYME puede iniciarse en IC, si lo que se pretende es crear una unidad profesional de IC, es necesario destacar el reto de innovación organizativa que supone dicha labor. De hecho, se trata de conformar un equipo humano y capacitarlo para entender la estratégica de la organización, procesar y contextualizar la información capturada y dar respuesta a las necesidades de información planteadas. En último término, la unidad de IC debe ser capaz de comunicar los resultados en forma de boletines o informes, otorgándole un aspecto Figura y visual que facilite su interpretación y que oriente la toma de decisiones en los comités estratégicos de la organización.

La implementación del proceso de organización de IC varía de acuerdo con las características específicas de cada empresa, incluyendo su tamaño, edad, estructura, cultura organizativa, modelo de gestión y el sector empresarial en los que opera.

El modelo formal es, por ejemplo, más común en las grandes corporaciones (Bergeron y Hiller, 2002). Por el contrario, las pequeñas y medianas empresas tienden a realizar actividades de inteligencia de una manera más informal (Groom y David, 2001; Fleisher, 2001; Miller, 2000), aunque hay ejemplos a nivel internacional de práctica de IC en las empresas pequeñas y medianas empresas (PYME), así como esfuerzos importantes en algunos países para desarrollar la conciencia de la inteligencia en ellos (Calof y Dishman, 2007).

Una investigación llevada a cabo con las empresas en el Reino Unido por Wright et al., (2002) confirmó que la IC sigue siendo vista como una actividad que requiere la inversión de considerables recursos humanos y financieros y por lo tanto incompatible con la realidad de las PYME. Aunque las empresas reconocen que la IC puede mejorar su rendimiento, sólo un pequeño número ve la posibilidad de establecer una unidad formal en un futuro próximo. En estas organizaciones, el papel del profesional de la IC se realiza normalmente por el gerente (Varughese y Buchwitz 2003, Bergeron y Hiller, 2002).

Sin embargo, la falta de recursos no es el único factor que influye en la práctica en de la IC en las PYMES. Teniendo en cuenta que la estrategia de las PYME es en gran parte realizado de

acuerdo con la de su propietario o perfil del gerente, se asume que las actitudes, las percepciones y la personalidad tienen un efecto significativo en la relación entre la organización y la práctica de la IC (Burke y Jarrat, 2004; McCarthy, 2003).

Por lo tanto, es de esperar diferencias significativas respecto la dependencia de las empresas en IC, en función de las actitudes, percepciones y personalidades de los decisores en las empresas. Shrivastava y Mitroff (1984) sugiere que el punto de vista de los investigadores con respecto al uso de la información en el proceso de toma de decisiones difiere significativamente de la de los decisores en las empresas. Los investigadores tienden a dar valor a los datos objetivos y cuantificables, los métodos formales de recolección de datos, y un enfoque más sistemático, mientras que los decisores en la empresa prefieren los datos subjetivos basados en la experiencia, los datos recogidos informalmente, y el "olfato" (Weick, 1995).

En un estudio cuantitativo, examinando la relación entre la percepción de incertidumbre estratégica, el análisis del entorno y las fuentes de información utilizadas por los propietarios/directivos de 153 pequeñas empresas de alta tecnología, McGee y Sawyer (2003) encontraron que los propietarios/gerentes de las empresas más jóvenes responden a la incertidumbre, apoyándose en las fuentes externas de la información, mientras que los propietarios / gerentes de las empresas más antiguas se basan principalmente en fuentes internas de información.

Tarraf (2006), investigó acerca de cómo las actitudes y percepciones de los responsables de la toma de decisiones en las empresas pequeñas afectaban a la actividad de IC. Observando el perfil del emprendedor, argumentan que "cada sector funciona de acuerdo con un modelo de negocio y ese modelo afecta a todos los aspectos del negocio del día a día, incluyendo cómo las empresas ven a sus competidores e interactúan con ellos".

En base a la experiencia con empresas en sectores maduros, cabría esperar que los profesionales de IC en las grandes empresas se inclinen hacia estereotipo del investigador, mientras que los decisores en las empresas se inclinen más hacia el estereotipo de la decisión basada en la experiencia.

En las pequeñas empresas, gerentes y propietarios a menudo se espera que conciliar los dos roles. Vedder et al. (1999) encontraron que los altos ejecutivos dieron mayor importancia a la IC cuando participaban activamente en ella. Wright et al. (2002) diferencia entre cuatro actitudes. La primera percepción de la empresa a ser inmunes a la competencia, por lo que considera IC como una simple pérdida de recursos. El segundo considera la necesidad de

recurrir a la IC como una tarea específica, dando una connotación de IC más reactiva que proactiva (en este caso, la alta gerencia estaba menos interesada en IC de gestión a nivel departamental). La tercera actitud ve a la IC con buenos ojos en un nivel táctico, pero no pudo ver el beneficio a largo plazo de la IC. La cuarta actitud busca integrar la IC en los diferentes procesos, incluyendo la toma de decisiones estratégicas.

Esto significa que los beneficios de las actividades de inteligencia son a veces infravaloradas (Groom y David, 2001; Tarraf y Molz, 2006). Donde su valor es reconocido, las acciones personales y continuas proporcionan a la empresa ventajas competitivas en el mercado (Fleisher, 2001).

Tal y como apuntan Bergeron y Hiller (2002), hay muy pocos estudios y ejemplos de IC en las PYME, y la literatura norteamericana sobre este tema es poco frecuente (por ejemplo, Brandau y Young, 2000; Miller, 2000). La mayoría de los estudios sobre las PYME se han realizado en Francia (Clerc, 1998; Servicio ARIST, 2000; Dou, 2000; Hassid, Jacques-Gustave, y Moinet, 1997, en Quebec (Bergeron, 2000), y en Canadá (Calof y Breakspear, 1999), donde la participación del Gobierno ha sido clave en la difusión del concepto de IC y el estudio de su aplicación en las PYME, al considerar que la información y la gestión del conocimiento (I & KM) es un factor clave de éxito en una economía competitiva.

Bergeron cita como ejemplos, al Departamento de Industria, Comercio, Ciencia y Tecnología de Quebec apoyó la creación de catorce centros de inteligencia competitiva especializados en diversos sectores industriales (tales como química, medio ambiente, metales ligeros, textil y moda) para proveer de IC a las PYMES. Igualmente, resalta un caso en Francia, donde el informe del Grupo de Inteligencia Económica y Stratégie des Entreprises (1994) actuó como un catalizador para una oleada de publicaciones de IC, conferencias y actividades, tales como el desarrollo de la educación en IC, consultoría de mercado, las directrices para la contratación de trabajos de IC.

En todos estos casos, los organismos gubernamentales actúan como catalizadores y coordinadores, mientras que la red los socios son los que ofertan productos y servicios de IC directamente a las PYME.

### **Características del sector.**

Las características particulares del sector en el que una organización desarrolla su actividad influyen en la percepción de la competencia, el tamaño de sus necesidades de información y

la intensidad de su búsqueda y adopción de procesos de búsqueda de información (Hesford, 2008; Kourteli, 2005; McGee y Sawyerr, 2003, Miller, 2001; Dashman, 1998; Simon, 1999; Ghoshal y Kim, 1986; Aguilar, 1967). Es más, varía de un sector a otro (West 2001 y Dashman, 1998), la cantidad de información necesaria por empresas y su uso (Miller, 2001), indicando que un poco uso de información supone pocos cambios en el sector, mientras que un uso frecuente indica cambios considerables en el entorno externo.

Como resultado, son más conscientes de la necesidad de tener la función de inteligencia dentro de la empresa y por lo tanto iniciar prácticas de IC más rápidamente (West, 1999).

Por otro lado, Simon (1999) menciona algunas de las características específicas de cada industria como un factor que influye en la lógica dominante que adoptan las organizaciones dentro de una industria, lo cual conduce a un grado de homogeneidad entre empresas del mismo sector y tiene como resultado, inhibe la innovación dentro de las organizaciones al pasar por alto la capacidad de percibir nuevas las oportunidades.

### **Factores individuales.**

Como factores individuales que influyen en las actividades de información se señalan, la conciencia de la información, la exposición a la información, y la percepción personal de incertidumbre (Choo et al, 2008;. Correia y Wilson, 2001; Ebrahimi, 2000).

Correia y Wilson (2001) definen la conciencia la información como la actitud de los directivos hacia actividades relacionadas con la información (de escaneo del entorno competitivo, comunicación y análisis), y el valor atribuido a la información. Varios investigadores han identificado factores relacionados con el valor de la información que facilitan y estimulan el individuo adopción de prácticas de IC (Badr et al, 2006;. Courseault y Elofson, 2006; Wright et al, 2002; Bergeron y Hiller, 2002; Wright et al., 2002; Correia y Wilson, 2001; West, 2001; Simon, 1999).

La exposición a la información es la frecuencia de oportunidades para establecer contacto con personas bien informadas y contextos ricos en información (Correia y Wilson, 2001). Estos autores basan esta categoría en el análisis de las redes de información desarrollados por gerentes, y su influencia en el acceso a importantes fuentes de información. Jaworski et al. (2002) también han señalado el valor de las redes de información, y cómo influir en el proceso de IC. Redes extensas y similitudes entre los individuos dentro de la red, pueden mejorar la

eficacia de la información para ser investigada y analizada y, en consecuencia, también el proceso de generación de IC.

Por último, la percepción personal de incertidumbre también influye en la búsqueda individual, en la medida que cuando los directivos perciben incertidumbre, exploran el entorno más profundamente, y emplean fuentes personales (Ebrahimi, 2000; Boyd y Fulco, 1996; Daft et al., 1988; Blandin y Brown, 1977).

### **Factores organizativos.**

Se identificaron tres grupos de factores relacionados con la organización: el clima de información, la exterioridad y la cultura organizativa (Saayman et al, 2008; Choo et al., 2008; Courseault y Elofson, 2006; Viviers et al, 2002, 2005; Calof y Dishman, 2002; Jaworski et al., 2002; Wright et al., 2002; Correia y Wilson, 2001; Simon, 1999).

Según Correia y Wilson (2001), el clima de información se compone del establecimiento de condiciones que determinan el acceso y uso de la información en una organización, incluyendo la infraestructura de información implementada. Esta infraestructura se refiere a los procesos, tecnologías, colecciones de literatura (como revistas especializadas, informes de mercado), y las personas empleadas en la adquisición de información y gastos de difusión (recopilar, organizar y divulgar la información, y difundirla). En el mismo sentido, Jaworski et al. (2002) ven el entorno de información interna como un factor que tiene un impacto en la investigación y el análisis procesos. Más específicamente, los factores de este ambiente interno influyen en la IC, al determinar el tiempo asignado a participar en la resolución de problemas, o los recursos asignados a la función de inteligencia. Del mismo modo, Courseault y Elofson (2006) indican la ausencia de estructuras de comunicación como el responsable de la dificultad de transmitir valiosa información a través de la estructura jerárquica de la organización. En consecuencia, un bajo nivel de conocimiento de los contextos empresariales puede dificultar la detección de señales débiles, ya que cualquier información recibida podría ser malinterpretada como irrelevante.

Exterioridad se refiere a "la apertura de las organizaciones hacia el entorno externo, su permeabilidad a las influencias externas, y su capacidad de influir en el entorno competitivo. Se evaluó a través de sus vínculos con las organizaciones de I + D, la colaboración con los organismos reguladores y la participación en el desarrollo programas (Correia y Wilson, 2001). Por lo tanto, el grado de exterioridad predetermina cómo las organizaciones buscan



información confiable y precisa sobre un tema específico, y cómo se analiza esta información para tener sentido (Jaworski et al., 2002). Exterioridad también está influenciada por la presión del mercado, específicamente las demandas en una organización por grupos de interés internos clave, que puede influir en el los recursos asignados a la función de inteligencia, según Jaworski et al. (2002).

Por último, la cultura de la organización influye en las actitudes de actividades relacionadas con la IC. Tiene que ver con los valores, creencias, patrones de conducta, reglas, estructuras, historias y espacios en una organización (Choo et al, 2008;. Choo, 2006, 2002; Simon, 1999).

La cultura organizativa influye en algunas de las características organizativas, tales como tipo de estructuras adoptadas, patrones de comunicación específicos, cultura de mejora y el aprendizaje organizativa y la cultura informacional. Además, la forma en que organizaciones son vistas por sí mismas en relación a su entorno, determina cómo se organiza y aplica el proceso de inteligencia competitiva (El Mabrouki Nabil, 2007; Daft et al., 1988).

#### **La cultura del país.**

Algunos autores ven la actitud de un país y los componentes culturales de la gestión de la información como factores que influyen en los procesos de IC (Fleisher y Wright, 2009; Oliver, 2008; Blenkhorn y Fleisher, 2007; Juhari y Stephens, 2006; Knip, 2006; Viviers et al., 2005; Miller, 2001, 2002; Ebrahimi, 2000; Hofstede, 2001; Ghoshal y Kim, 1986). Más específicamente, los patrones, creencias y educación ayudan a dar forma a los estilos de gestión, estructuras de organización, formas de acceder y compartir información sobre el entorno competitivo, y cómo la información y las señales débiles se utilizan en las organizaciones.

### **3.4 EFECTOS DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA SOBRE LAS ACTITUDES AMBIDIESTRAS.**

O'Reilly y Tushman (2011) conciben la ambidestreza como una *capacidad dinámica* que posibilita a la empresa orientarse hacia la exploración y la explotación en función de las condiciones del entorno. La ambidestreza, desde una perspectiva de adaptación, podría ser definida como una capacidad dinámica que acentúa el papel de la dirección en la detección (sensing), la integración (seizing) y la reconfiguración (reconfiguring) de las habilidades y



recursos de la organización, con la finalidad de ajustarse a entornos competitivos en constante cambio (Teece, 2006; O'Reilly y Tushman, 2008; Heavy y Simsek, 2010).

Este nivel de adaptación permanente, en un entorno caracterizado por un exigente nivel de competitividad, junto con la situación de cambio continuo derivado de la apertura y globalización de mercados, hacen que las decisiones empresariales estratégicas más trascendentales (producto, mercado, tecnología) se tengan que tomar de manera cada vez más acelerada, siendo necesario contar para ello con información estratégica previamente analizada y filtrada de acuerdo a las estrategias de la empresa (inteligencia competitiva).

Así pues, la Inteligencia Competitiva (IC) permite vigilar ese entorno exterior, identificar a tiempo los cambios que se estén produciendo en él, analizar la información y comunicar lo más relevante a los responsables correspondientes, para finalmente poder tomar decisiones de manera más eficiente (Arrieta y Azkarate, 2010) facilitando el proceso de adaptación.

En este sentido, a continuación vamos a reflexionar cómo la IC afecta a cada una de estas tres capacidades dinámicas que definen la ambidestreza organizativa:

- Relación de la IC con la capacidad de Detección (Sensing)

Los stocks de conocimientos influyen en la percepción y comprensión de la realidad; sin embargo, si esta cambia será necesario renovar la base de conocimiento para que la empresa se adecúe a las nuevas condiciones del entorno, a través de flujos de conocimiento (Wikström and Norman, 1994). La desigual naturaleza de los flujos de conocimiento en cada caso –exploración y explotación–, requerirá distintas condiciones que se deben potenciar para la toma de decisiones estratégicas y la adaptación a las condiciones del entorno (Acosta, J.L. y Fisher, A.L., 2013).

En este sentido, la capacidad de detectar oportunidades y amenazas requiere de escaneado, búsqueda y exploración, lo cual esto implica en términos organizativos *“un conjunto de recursos y rutinas, relacionadas con el proceso de toma de decisiones estratégicas, asociado a la variación, a los recursos dedicados en la inteligencia económica y seguimiento de los cambios tecnológicos, y foros de discusión de nuevas oportunidades”* (O'Reilly y Tushman, 2007).

En otras palabras, las organizaciones orientadas a la detección cuentan con mecanismos de inteligencia competitiva para generar alertas tempranas que permiten a los decisores

establecer objetivos que puedan crear y mantener una ventaja competitiva a través de la tangibilización de nuevas oportunidades permitiéndoles configurar el futuro y luchar contra las amenazas de los competidores (Roach y Santi, 2001).

Ahora bien, si estas capacidades dinámicas son mas probables que surgan en las organizaciones más grandes y con mayor antigüedad frente a las mas pequeñas, puesto que cuentan con los recursos, las capacidades y la experiencia necesarios, un mayor grado de exposición de los directivos a la inteligencia competitiva puede permitir a las PYMES crear una mayor conciencia de la información y por tanto una mayor predisposición de la percepción personal de los directivos hacia actividades de escaneado del entorno competitivo (Badr et al, 2006; Courseault y Elofson, 2006; Wright et al., 2002; Bergeron y Hiller, 2002; Wright et al., 2002; Correia y Wilson, 2001; West, 2001; Simon, 1999), permitiendo con ello favorecer esos comportamientos ambidiestros con independencia del tamaño de la organización.

En consecuencia, nos lleva a formular las siguientes hipótesis de investigación.

<b>Hipótesis 1a:</b>	<i>"La inteligencia competitiva moderada negativamente la relación de <b>la dimensión organizativa</b> (tamaño, nº empleados) de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa".</i>
<b>Hipótesis 2a:</b>	<i>"La inteligencia competitiva moderada negativamente la relación de <b>la dimensión organizativa</b> (ingresos) de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa".</i>
<b>Hipótesis 1b:</b>	<i>"La inteligencia competitiva moderada negativamente la relación de <b>la dimensión organizativa</b> (tamaño) de la empresa con el equilibrio de ambidestreza organizativa".</i>
<b>Hipótesis 2b:</b>	<i>"La inteligencia competitiva moderada negativamente la relación de <b>la dimensión organizativa</b> (ingresos) de la empresa con el equilibrio de ambidestreza organizativa".</i>

- Relación de la IC con la capacidad de Integración (Seizing)

La capacidad de aprovechar las oportunidades se origina a partir del reconocimiento de que existen. Sin detección, no hay aprovechamiento. Aprovechar las oportunidades implica la ejecución de una visión estratégica que lleva a la acción estratégica (Harreld et al, 2007). "En términos más concretos, esto implica el desarrollo de un consenso entre la alta dirección de la empresa acerca de la intención estratégica, evitando la lógica dominante, y su alineamiento con el modelo de negocio y estrategia" (O'Reilly y Thusman, 2007).

Evitar la lógica dominante no es una tarea fácil, especialmente en las Pymes, puesto que la mayor parte de las empresas descuidan la necesidad que plantean las decisiones estratégica

correctas respecto a crear las condiciones favorables que garanticen el éxito futuro en un ambiente de negocios aún más difícil, porque están resolviendo problemas muy importantes del día a día (actividades de explotación esencialmente existenciales). Es necesario tener en cuenta que debido a los cambios en el paradigma competitivo actual, la competencia por el futuro no significa aumentar la cuota de mercado, sino que significa competir por una parte de las oportunidades, porque no tiene sentido hablar de la cuota de mercado, en los mercados que aún no existen.

De este modo, si la empresa quiere crear futuras oportunidades, desarrollando nuevos productos o mercados, tiene que, a partir de precedir el futuro desarrollar la capacidad de encontrar y poner en práctica estos nuevos productos o mercados, creándolos (Schwaninger, 2008; Bartes, 2011). En general, podemos afirmar que el éxito del negocio en una economía de mercado, está relacionado con las predicciones de nuevas oportunidades y soluciones oportunas (inteligencia competitiva) a posibles retos, de tal forma que les permitan valorizar y tangibilizar las oportunidades (actividades de exploración) (Heuer, 1999; Prescott, 1999; Azcarate, 2014; Schneier, 2006).

En consecuencia, esto nos permite formular las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 3a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva modera</b> positivamente la relación entre la <b>diversificación geográfica</b> de la empresa y su nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 4a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva modera</b> positivamente la relación de la <b>diversificación de actividad</b> de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 3b:	<i>“La <b>inteligencia competitiva modera</b> positivamente la relación entre la <b>diversificación geográfica</b> de la empresa y su equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 4b:	<i>“La <b>inteligencia competitiva modera</b> positivamente la relación de la <b>diversificación de actividad</b> de la empresa con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>

- Relación de la IC con la capacidad de reconfiguración (Reconfiguring)

Consecuencia de las oportunidades detectadas por cambios del mercado y las tecnologías, y la consecuente decisión de aprovecharlas mediante el acceso a nuevos mercados o la creación de nuevos productos, es necesario, para garantizar un crecimiento sostenido rentable, la recombinação y reconfiguración de activos y estructuras organizativas” (Teece, 2006). La capacidad de reconfigurar los recursos, bienes y estructuras, es en opinión de Bodwell y Chermak (2009), una función de la capacidad de recursos humanos. Si bien la

necesidad, el deseo, y la ventaja estratégica de la reconfiguración de ciertos componentes de la organización se realiza mediante la detección y el aprovechamiento, la reconfiguración suele ser una tarea grande, costosa que requiere el traslado eficiente y eficaz de los recursos tanto humanos (se argumenta que sólo un equipo de gestión altamente competente, informado y alineado con una comunicación efectiva puede llevar a cabo esta tarea en un contexto estratégico) como económicos.

En este proceso de reconfiguración, la inteligencia competitiva aporta al equipo humano de la empresa, independientemente de su situación financiera, la motivación, información, orientación y alineamiento necesario, jugando en definitiva un papel relevante y moderador. Baste como ejemplo, el caso de IBM en el que para su proceso de reconversión, la formación y reorganización de sus operaciones de IC fue un paso crucial para que IBM diese ese giro a su negocio después de su pérdida de \$ 14 mil millones en los años 1991 a 1993 (Behnke y Slayton, 1998). Del mismo modo, el establecimiento de operaciones de IC era una clave para Xerox en la detención de su participación en la disminución del mercado y los ingresos a finales de 1970 y principios de 1980 (Vezmar, 1996).

De este modo, formulamos las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 5a:	<i>“La <b>Inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación entre la holgura financiera (resultado) de la empresa y el nivel de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 6a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de la holgura financiera (rentabilidad) con el nivel de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 7a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de la holgura financiera (solventía) con el nivel de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 8a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación entre la <b>holgura de RRHH</b> de la empresa y su nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 5b:	<i>“La <b>Inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación entre la holgura financiera (resultado) de la empresa y el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 6b:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de la holgura financiera (rentabilidad) con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 7b:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de la holgura financiera (solventía) con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 8b:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación entre la <b>holgura de RRHH</b> de la empresa y su equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>

**SEGUNDA PARTE**

**INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

---

# **CAPÍTULO IV**

# **METODOLOGÍA DE LA**

# **INVESTIGACIÓN**

## **4.1. INTRODUCCIÓN.**

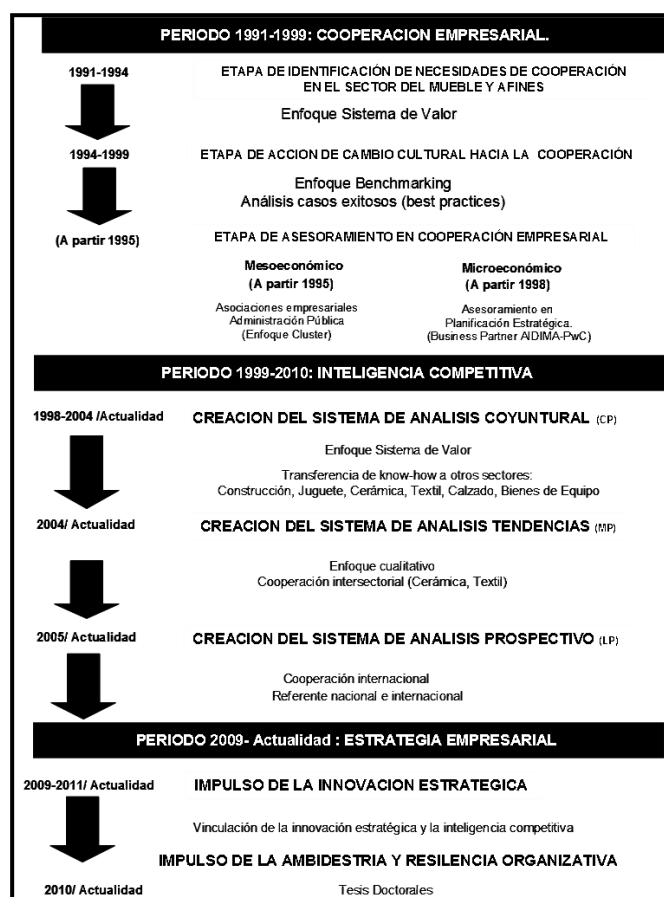
Una vez analizados los fundamentos teóricos de la investigación, el presente capítulo explica la metodología de investigación que se ha utilizado durante el estudio empírico. En primer lugar, se describe la principal fuente de información sobre la que se ha basado la investigación, el Sistema de Inteligencia Competitiva del Mueble, definiendo su estructura, funcionamiento y tipología de inteligencia competitiva que proporciona a sus usuarios. En segundo lugar, se explican aspectos metodológicos relativos a la población objeto de estudio y la selección de la muestra. Seguidamente, se describen los indicadores de medición utilizados, así como las técnicas metodológicas y análisis realizados.

## 4.2. FUENTE DE INFORMACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El contexto de aplicación de esta investigación está enmarcado en la experiencia desarrollada por el Instituto Tecnológico del Mueble, Embalaje, Madera y Afines (AIDIMA) en el campo de la inteligencia competitiva y la estrategia empresarial aplicada a un sector tradicional formado eminentemente por PYMES.

La actividad de investigación socioeconómica aplicada desarrollada en AIDIMA, durante el periodo comprendido entre 1991 hasta la actualidad, puede estructurarse en 3 etapas: etapa de cooperación empresarial (1991-1999), etapa de inteligencia competitiva (1998-Actualidad) y etapa de estrategia empresarial (2009-Actualidad) (Figura 7).

**Figura 7. Evolución de la actividad de investigación socioeconómica desarrollada por el Instituto Tecnológico del Mueble, Embalaje, Madera y Afines (AIDIMA)**



Fuente: Elaboración Propia.

Las actividades desarrolladas en estas tres etapas fueron múltiples y siempre respondieron al objetivo finalista de incrementar la competitividad de las empresas que integraban el Sistema de Valor del Mueble. A efectos de esta tesis doctoral, a continuación nos vamos a centrar únicamente en describir las actividades desarrolladas a partir de la segunda etapa.

En este sentido, como respuesta al reto de disponer de un sistema de información adaptado a las necesidades del proceso de toma de decisiones empresariales, que nos permitiese comprender cómo se estaban desarrollando los mercados más allá de la frontera del sector (en este caso del mueble) y anticiparnos a los posibles acontecimientos claves determinantes de la competitividad futura del sector industrial del mueble, AIDIMA inició en 1998 la creación de un Sistema de Inteligencia Competitiva Sectorial (SICM).

El SICM ha tenido, como más adelante se podrá ver, diferentes horizontes temporales de escaneo del entorno competitivo, posibilitando con ello a las empresas usuarias la detección de cambios (amenazas y oportunidades) en diferentes estados de su desarrollo, lo cual les ha facilitado la construcción de estrategias competitivas para reaccionar proactivamente a ellos. Desde este punto de vista, se puede decir, sin ningún género de dudas, que estamos ante un sofisticado sistema de escaneado del entorno competitivo (Jain, 1984).

Desde un punto de vista retrospectivo, el SICM ha seguido, desde su creación, un proceso dinámico desarrollado en diferentes etapas, y en el que ha habido una retroalimentación permanente (en este sentido, es sencillo establecer el inicio de cada una de estas etapas pero resulta complicado decir cuando termina la etapa, al ser un proceso en continua adaptación a los cambios del entorno competitivo). A continuación, se explica el proceso seguido.

## **EL SISTEMA DE IC DE CORTO PLAZO (1998- ACTUALIDAD).**

### **Motivos de su creación.**

Los motivos por los que AIDIMA, decidió iniciar en 1998 la creación de un SIC a nivel sectorial fueron consecuencia de la etapa anterior de actividad (*Etapas de Cooperación Empresarial*) donde se pretendía impulsar los procesos de innovación e investigación empresarial en un sector eminentemente formado por PYMES y en el que el principal obstáculo que se argumentaba por parte de las empresas para entrar en estos proyectos era la falta de recursos económicos y humanos.



Esto propició tanto por parte de la Administración Pública (nacional y regional) como por parte del Instituto Tecnológico AIDIMA una fuerte actividad orientada a impulsar la cooperación empresarial desde distintos ámbitos de la empresa (productivo, tecnológico, comercial, financiero, logístico, aprovisionamiento,...). Los resultados a esta estrategia sectorial fueron escasos en las empresas y poco duraderos (una gran mayoría de los proyectos de cooperación que iniciaban las empresas tenían un periodo de duración no mayor que el periodo de apoyo que mediante subvenciones proporcionaba la Administración Pública a través de sus programas públicos de subvenciones a la cooperación empresarial).

Ante esta situación, se iniciaron estudios de benchmarking a nivel internacional en países con larga tradición en cooperación empresarial (Ej.; Italia, Dinamarca, Francia) al objeto de analizar si los procesos de cooperación impulsados en estos países evidenciaban los mismos patrones de comportamiento. El resultado de este análisis, puso en evidencia que los proyectos de cooperación emprendidos tenían una mayor estabilidad y duración y ello era debido en gran parte a que en su proceso de definición se había considerado como dichos proyectos formaban parte de la estrategia de negocio de los aliados.

La falta de una estrategia implícita en las empresas del sector del mueble hacía que las dificultades inherentes a todo proceso de cooperación (misión, cesión de propiedad, toma de decisiones compartida, etc.), provocasen la disolución del acuerdo de cooperación y se comprometiese la viabilidad futura de la empresa.

Consecuencias de esto, se impuso la necesidad de impulsar los procesos de dirección estratégica en las empresas, y ello llevó a crear uno de los recursos clave para su puesta en marcha: la información del entorno. Estos fueron los orígenes que motivaron la creación del Sistema de Inteligencia Competitiva.

Una vez fundamentada la necesidad de un SIC, AIDIMA gracias al apoyo de la Administración Nacional y Autonómica, inició el proceso de su puesta en marcha en un contexto caracterizado por los siguientes aspectos:

- Desde un punto de vista microeconómico (empresa como usuario):
  - a. Sector maduro, con gran rivalidad y producto indiferenciado. Se precisa pasar de una orientación del producto a una orientación al mercado/cliente.
  - b. Falta de información disponible en el entorno adecuada para la formulación eficiente de estrategias de marketing, producto y de negocio.

- c. Sector empresarial muy opaco en cuanto a información se refiere, sin una visión global ni periférica del negocio.
- d. Un proceso de toma de decisiones informal predominantemente basado en la datos subjetivos procedentes de la experiencia y el “olfato” del directivo.
- Desde un punto de vista meso económico (Administración Nacional/ Regional y Asociaciones Empresariales como usuarios).
  - a. Carencia de información objetiva acerca de la evolución de los sectores industriales que les posibilite una planificación y evaluación eficaz de los proyectos relacionados con las Políticas Industriales y de Innovación que eran impulsados a nivel sectorial.

### **Enfoque metodológico del SICM corto plazo.**

El SICM corto plazo está formado por un conjunto de sistemas de información (Observatorio Español del Mercado del Mueble®, Furniture Explorer®, Club de Empresas del Observatorio y Estudio Sistemático de Consumo), que desde diferentes ópticas y metodologías, tratan de interpretar la complejidad de los acontecimientos que han ocurrido en el pasado reciente, con la finalidad de identificar los principales cambios estructurales y sus implicaciones estratégicas en el ámbito de la industria del mueble.

#### La creación del Panel del OM.

En un primer momento, se pretendía la creación de un sistema de observación permanente a cerca de la evolución de los diferentes sectores empresariales que integraban el sistema de valor del sector del mueble (proveedores, fabricantes y distribuidores de muebles).

Los criterios de segmentación y clusterización utilizados fueron fijados en función de la utilidad que tenían para el proceso de toma de decisiones tácticas y estratégicas de las empresas participantes en el propio sistema de análisis coyuntural.

La decisión de optar por un panel de empresas fue debida a la necesidad, por un lado, de poder analizar las interrelaciones y efectos a nivel estratégico y competitivo existentes entre los sectores integrantes del sistema de valor del mueble y por otro lado, por la necesidad de identificar tendencias, cambios estructurales (Heuer, 1999) e implicaciones competitivas entre los sectores y empresas relevantes para el proceso de toma de decisiones en la empresa

(Prescott, 1999). Esta característica fue la clave para que desde sus inicios el Observatorio Español del Mercado del Mueble® (en adelante, OM) fuera concebido como un instrumento que formaba parte de un sistema de inteligencia competitiva en lugar de como un sistema de generación de información de mercado. (Kahaner, 1998; Brei, 1996; Prescott, 1999).

El proceso de creación del *Panel del Observatorio de Mercado del Mueble en España*, puede estructurarse en varias etapas:

a. *La creación de la base del Panel OM (1998-1999)*

La creación del panel vino caracterizada por un exhaustivo análisis tanto de la demanda – usuarios del sistema- como de la oferta de información disponible en el entorno como *inputs* clave en el diseño metodológico del Observatorio Español del Mercado del Mueble. Desde el punto de la vista de la demanda, entre otras acciones se procedió a la identificación de necesidades de información de las empresas, mediante el análisis de sus procesos de información tanto tácticos como estratégicos, identificación e interrelaciones de los clúster que formaban el sistema de valor del mueble, definición del nivel de agregación/desagregación necesario de la información,.... Por el lado de la oferta, se procedió al análisis de las fuentes de información disponibles, grado de cobertura que dichas fuentes aportaban a las empresas en sus procesos de toma de decisiones,....

Con todo ello, se procedió a su conceptualización y planificación de las fases para su puesta en marcha operativa. La puesta en marcha conllevó en paralelo, un proceso de puesta en valor de la utilidad de la información que se aportaba a las empresas. El OM desde un inicio arrancó con 14 clústers empresariales.

b. *La consolidación y ampliación del Panel (2000-2002)*

Cabe resaltar, que en esta etapa, más aun si cabe ante la opacidad de información con la que se partía y la falta de uso de la IC en las empresas, fue necesario desarrollar de forma paralela acciones de sensibilización y clarificación a cerca de la importancia de utilizar IC en las empresas y promover su participación activa en el panel de empresas.

A medida que se iba consolidando el Panel (ello se constataba en base a nivel de participación espontáneo de las empresas así como por su fidelidad al mismo), se fue

ampliando la base de empresas panelistas, incorporando nuevos clusters (oficina, cocina) y aumentando el nivel de desagregación en el análisis de la información facilitada.

#### La creación del *Furniture Explorer*.®

Basado en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (*Porter, 1980; Porter, 1985*), se creó un sistema de escaneo de fuentes secundarias a nivel internacional donde se identificaban acontecimientos relevantes acontecidos en el entorno competitivo del sector del mueble que afectaban a su rentabilidad estructural. Este sistema fue automatizado y posteriormente se decidió a su distribución en abierto a todas las empresas participantes. Se pretendía con ello fomentar la gestión analítica en las empresas así como la dirección estratégica.

#### El análisis del consumidor con último eslabón del análisis coyuntural del SIC.

El primer resultado de adaptación dinámica del SIC podemos decir que lo constituye la decisión de incorporar en el propio sistema el análisis continuo de la evolución del consumidor de muebles.

El incremento de la rivalidad competitiva en el sector del mueble, la falta de diferenciación de producto consecuencia de una excesiva orientación al producto por parte de las empresas y la ausencia en las decisiones tácticas y estratégicas de las características y evolución del consumidor dió como resultado, que en el año 2005, se decidiera sistematizar el análisis del consumidor de muebles y vincularlo al resto de herramientas de IC en funcionamiento.

Así pues, dadas las especiales características del producto (baja rotación de compra) se decidió fijar la metodología de análisis utilizando como variable de segmentación el ciclo de vida del hogar (*Redondo, Royo y Aldás, 2001*). La caracterización y evolución de los diferentes microsegmentos de consumidores, análisis de su proceso de compra y motivaciones, fueron investigaciones que se establecieron con una periodicidad anual dentro del sistema. Posteriormente, se fueron incorporando nuevos métodos de análisis y nuevas variables de segmentación más sofisticadas (*Estilos de Vida, Mindstyles*) que proporcionaron nuevas perspectivas tanto en la comprensión del consumo como en la identificación de nuevas oportunidades de negocio que fueron trasladadas a los usuarios del SIC.

Toda esta línea de investigación de consumo modificó las variables de segmentación de producto y canal utilizadas en el Panel de OM, permitiendo de esta forma un análisis transversal a lo largo del sistema de valor del mueble.

*La creación del sistema de análisis cualitativo coyuntural. Club de Empresas OM®.*

Como complemento de análisis cualitativo a la información proporcionada por el panel de empresas del Observatorio de Mercado (OM) se creó (sigue vigente en la actualidad) casi en paralelo un panel de expertos formado por directivos de empresas líderes pertenecientes al sistema de valor de la industria del mueble. La finalidad de este panel permanente de empresas era facilitar argumentos que permitiesen explicar el porqué de los resultados cuantitativos que el panel de empresas iba generando. Si bien, esto constituyó en sus inicios su gran aporte de utilidad, su finalidad fue cualitativamente variando a lo largo del tiempo a medida que el SIC iba ampliándose e iba proporcionando a los propios usuarios una información más completa, amplia y de mayor cobertura a la que ellos mismos podían aportar. De este modo, pasaron de proveedores de información a usuarios de inteligencia competitiva.

**Tipología de IC del OM. (Enfoque cualitativo de la información del panel)**

Respecto al tipo de inteligencia competitiva que el SICM aporta a sus usuarios, cabría definirla como una inteligencia estratégica que trata de descubrir las primeras señales de cambio (amenazas y oportunidades), a partir del seguimiento de tanto los sectores que integran el sistema de valor del mueble como los adyacentes, aportando con ello a las empresas del sector del mueble una visión periférica a sus negocios.

En concreto, y siguiendo la clasificación establecida por Krizan (1999) y Weiss (2002) sobre los Key Intelligence Topics –KITs-, el SICM cubre los aspectos recogidos en la tabla 12.

En definitiva, la información periódica (trimestral, semestral y anual) aportada al usuario del SICM, le suponía a la empresa en términos de utilidad, el poder detectar oportunidades (sensing), evaluar en función de su evolución coyuntural y estructural la importancia de determinados segmentos a los cuales diversificar (seizing) y en algunos casos, replantear su actividad (reconfiguring) diversificando, como fue el caso de empresas del sector del mueble clásico que ante una caída estructural de su mercado reorientaron sus actividades hacia el mueble moderno.

**Tabla 12. Temas clave de inteligencia -KITS- aportados por el SICM a los usuarios**

INDUSTRIA	CLIENTES	COMPETIDORES	EMPRESA
Evolución, cambios o estados futuros proyectados de la industria.	¿Quiénes son los clientes más rentables de la empresa?	Fuerzas competitivas y presiones que actúan sobre los competidores en la actualidad.	Habilidad para reaccionar ante cambios en el entorno competitivo
Situación actual del mercado y cuotas de mercado/producto.	Estado actual de la empresa en relación con sus clientes-	Estado de las finanzas de los competidores, su rendimiento actual y potencial.	
Poder de negociación de los proveedores.	Situación actual del mix de clientes- en cuales debería centrarse, invertir o ignorar.	La producción de los competidores en términos de la capacidad actual y potencial y calidad	
Amenaza de nuevos competidores que pueden causar cambios en la cuota de mercado o de clientes.	Posición relativa de los competidores respecto a los clientes de la empresa		
Poder de negociación de los compradores	Vulnerabilidad de los clientes respecto a otros competidores		
Los procesos de globalización en curso que afectan a la producción y a la comercialización marketing			

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA.

La población objeto de estudio son empresas pertenecientes al panel de Observatorio Español del Mercado del Mueble, que pertenecen a uno de los siguientes sectores de actividad:

Proveedores sector mueble	1610	Aserrado y cepillado de la madera
	1621	Fabricación de chapas y tableros de madera
	1622	Fabricación de suelos de madera ensamblados
	1629	Fabricación de otros productos de madera; artículos de corcho, cestería y espartería
	2030	Fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares.
	2052	Fabricación de colas
	2572	Fabricación de cerraduras y herrajes
Fabricantes muebles	3101	Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales
	3102	Fabricación de muebles de cocina
	3103	Fabricación de colchones
Distribuidores muebles	4759	Comercio al por menor de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados

Teniendo en cuenta que para la medición de la Inteligencia Competitiva hemos utilizado variables proxy, ha sido necesario seleccionar una muestra de empresas que hubieran permanecido en el panel del Observatorio Español del Mercado del Mueble durante varios períodos de observación. Un dilema al cual nos enfrentamos en este sentido es que a mayor amplitud del horizonte temporal, menor es la cantidad de empresas que tienen una participación estable durante todos los períodos, pero un horizonte temporal demasiado corto limita el análisis dinámico de las variables o puede generar conclusiones erróneas debidas a la omisión de fenómenos temporales.

Para esta investigación se ha seleccionado un horizonte de doce períodos desde el año 1999 hasta el año 2011. Para su cálculo, se ha tenido la fecha de alta de la empresa en el panel, cuando empieza a aportar datos al mismo –de este modo, dado que las acciones de incorporación de nuevos panelistas se realizaban coincidiendo al final del trimestre de referencia –abril, julio, octubre y enero-, se ha computado el trimestre anterior a su fecha de alta, tomando como fecha final el 31/12/2011, por lo que el número total de trimestres posibles en los que la empresa ha podido participar es de 51.

Por otro lado, se han excluido las observaciones que presentan datos ausentes en alguna de las variables que son requeridas para los análisis estadísticos. Finalmente, tras realizar estas depuraciones, se ha obtenido una muestra de 200 empresas que equivalen al 59% de las observaciones posibles (muestra viva) que contiene el panel original en los años correspondientes.

Adicionalmente, la información procedente del Panel se ha complementado con otra procedente del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)<sup>1</sup> elaborada por INFORMA D&B y Bureau Van Dijk, en las variables relacionadas con la situación financiera de las empresas (Facturación, Rentabilidad Económica, Ratio de Solvencia, EBITDA e Ingresos de

<sup>1</sup> El Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), contiene datos históricos de las Cuentas Anuales depositadas en los Registros Mercantiles de más de un millón doscientas mil empresas españolas, además del sector de actividad de la empresa, el Estado, forma jurídica, edad, etcétera. A partir de esta información, los ratios utilizados se definen de la siguiente forma:

- **La rentabilidad económica (ROA)** valora la generación de beneficios de las operaciones de la empresa a partir de la utilización de sus activos. Su valor es un porcentaje, siendo preferibles los valores más altos y menos aceptables los valores cuanto más negativos.

$$ROA (\%) = \frac{\text{Resultado de Explotación}}{\text{Activo Total}} * 100$$

- **EBITDA** (Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) = Resultado de explotación + Amortz. + Deterioros
- **Ratio de Solvencia:** Está definido como la capacidad de la empresa para hacer frente a los compromisos de pago en el corto plazo. La formulación de este ratio está establecida como el cociente entre activo corriente y pasivo corriente.

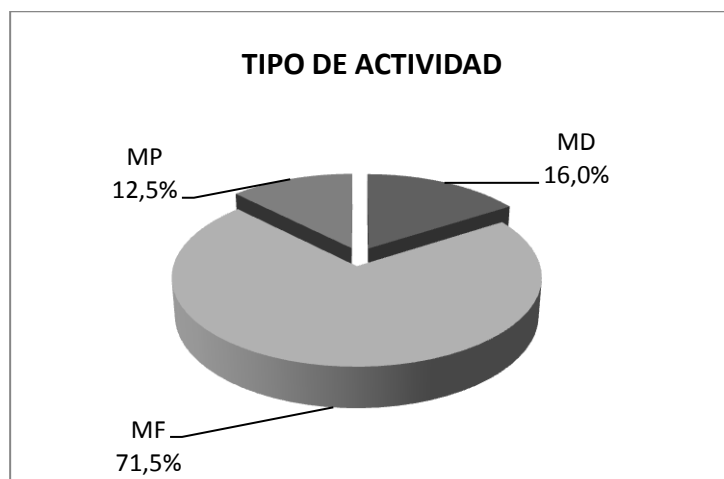
$$RATIO \text{ DE SOLVENCIA} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Valores por debajo de uno indican que parte de la estructura (inmovilizado) de la empresa está siendo financiada con deudas corrientes. Valores superiores a uno señalan que parte de los fondos permanentes financian la actividad ordinaria (activo corriente) de la empresa

Explotación) y número de empleados pertenecientes a la muestra analizada a partir de sus cuentas anuales correspondientes al año 2011.

El tipo de actividad mayoritario de la muestra investigada es el de fabricantes de muebles (MF). La antigüedad media es de 26,12 años ( $\pm 11,53$  años). El número medio de empleados es de 85,78 ( $\pm 478,78$  empleados); la mediana es 23 empleados, la media está inflada por un valor extremo.

**Figura 8. Tipo de actividad de la muestra investigada.**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13. Características de la muestra investigada.**

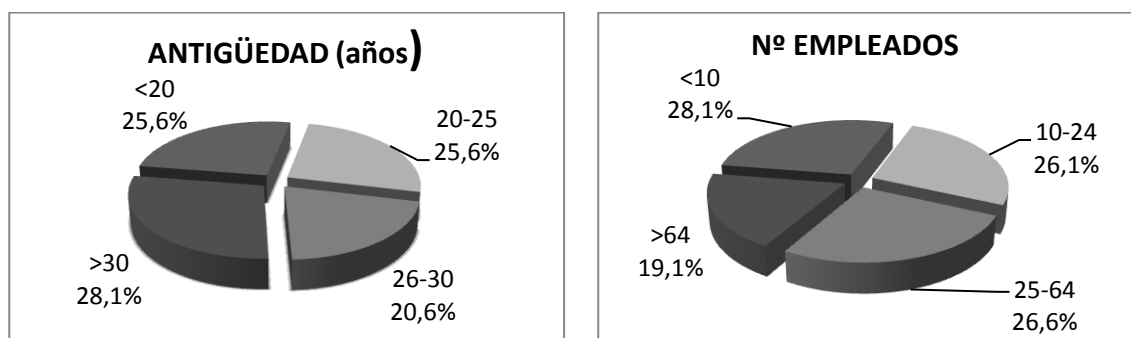
		ACTIVIDAD PRINCIPAL			
		Total	Distribuidores de muebles (MD)	Fabricantes de muebles (MF)	Proveedores de muebles (MP)
Número empleados (Último año disponible)	N válido	199	32	142	25
	Media	85,78	53,91	92,70	87,32
	Desviación típica	478,78	161,25	557,85	166,29
ANTIGÜEDAD (Años)	N válido	199	32	142	25
	Media	26,12	22,47	26,35	29,48
	Desviación típica	11,53	8,87	11,29	14,74
FACTURACIÓN 2011. (Miles €)	N válido	200	32	143	25
	Media	17.480,90	4.321,71	18.160,34	30.438,24
	Desviación típica	139.188,73	8.980,16	160.018,87	92.862,98

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9. Antigüedad de la muestra investigada.**

**Figura 10. Volumen de empleados de la muestra investigada.**





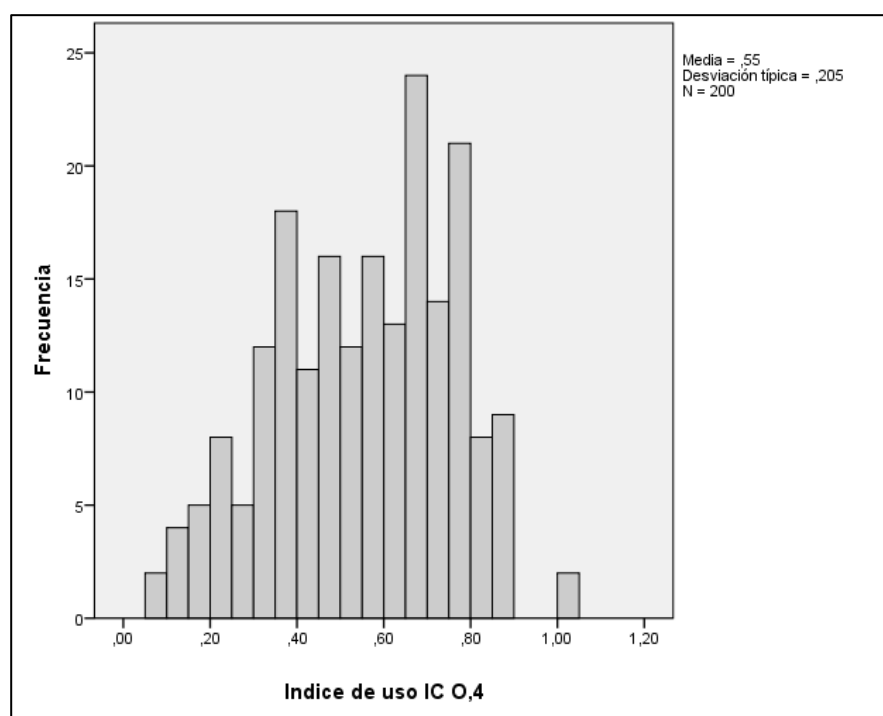
Fuente: Elaboración propia.

Algunos datos sobre facturación y resultados de la muestra son:

Tabla 14. Facturación y resultados de la muestra investigada.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Solvency Ratio (%) Ult. año disp.	199	-290,07	99,69	32,07	46,85
MEDIA (2010-2011) INGRESOS	198	25,50	1.341.576,50	13.860,72	97.090,21
EBITDA mil EUR Últ. año disp.	198	-5.918	68.178	726,66	5.804,88

Figura 11. Distribución de la IC medida por el indicador IC 0.4



Fuente: Elaboración propia.

Por último, las preguntas relacionadas con la ambidestreza fueron incluidas en los cuestionarios del panel correspondientes al 4º trimestre de 2011, 1º trimestre del 2012 y 2º

trimestre del 2012, por lo que la recogida de información se efectuó entre enero de 2012 y septiembre de 2012.

#### 4.4. INDICADORES DE MEDICIÓN UTILIZADOS.

El objetivo de la investigación se centra en analizar si el alcance de la empresa, la holgura de los recursos y la estructura organizativa influyen en el nivel de ambidestreza organizativa e identificar si la inteligencia competitiva modera dichas relaciones. Para ello, a continuación se detallan las escalas e indicadores proxy utilizados para medir las variables dependiente, independientes y moderadora.

Con respecto a la medición utilizada en la variable dependiente, **ambidestreza organizativa**, de acuerdo con la literatura existente, se utilizó la escala de ambidestreza (explotación y exploración) identificadas por Jansen et al. (2006), que utiliza los siguientes ítems medidos con una escala Likert de 7 puntos.

**Tabla 15. Escala de Ambidestreza Organizativa de Jansen.**

Orientación de la innovación	Ítems de escala*
EXPLORACIÓN	Nuestra empresa acepta pedidos o solicitudes que van más allá de los productos y servicios que actualmente ofrecemos.
	Inventamos productos y/o servicios que son nuevos para nuestro sector.
	Experimentamos con productos y servicios novedosos en nuestro mercado actual.
	Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos en nuestra empresa.
	Con frecuencia aprovechamos las nuevas oportunidades que se dan en mercados nuevos.
	Nuestra empresa aborda frecuentemente canales de distribución nuevos.
	De modo regular buscamos y contactamos con nuevos clientes potenciales en mercados completamente nuevos para la empresa.
EXPLOTACIÓN	Frecuentemente refinamos la cartera de productos y servicios a disposición de nuestros clientes.
	Con frecuencia realizamos pequeñas adaptaciones en nuestros productos y servicios actuales.
	Introducimos productos y servicios mejorados, pero ya existentes, en los mercados actuales.
	Mejoramos la eficiencia de nuestra provisión de productos y servicios.
	Aumentamos economías de escala en los mercados actuales.
	Nuestra organización amplía o mejora los servicios prestados a clientes actuales.
	Mejoramos continuamente los procesos internos de la empresa para ser más eficientes y/o efectivos.

Fuente: Jansen et al. (2006)

\*Nota: Se ha testado la validez de los ítems utilizados en la medición de la AO, para ello se introdujo una pregunta relacionada con las actividades de exploración (preguntamos el % de productos y servicios que son totalmente nuevos para la empresa) y se comprobó que la escala efectivamente estaba correlacionada significativa como se puede ver en los valores que alcanza el coeficiente de correlación de Spearman (-0,027 en su relación con las actividades de explotación y 0,357 en su relación con las actividades de exploración). Para el caso de las actividades de explotación, no disponíamos de información, pero asumimos que si el anterior resultado valida las actividades de exploración es de esperar que ocurra lo mismo con el caso de las actividades de explotación.

Correlación de Spearman		EXPLOTACIÓN	EXPLORACIÓN
Productos y servicios que son totalmente nuevos para la empresa (%)	Coeficiente de correlación	-,027	,357**
	Sig. (bilateral)	,762	,000
	N	124	124

En cuanto a la **holgura de recursos**, hemos utilizado cuatro indicadores para medir dos tipologías de holgura: *la holgura financiera y la holgura de los recursos humanos*.

De este modo, en el caso de la holgura financiera (no absorbida y no singular) hemos utilizado los ratios EBITDA/Ingresos, Rentabilidad y solvencia.

Por otro lado, en el caso de la holgura de recursos humanos (recursos absorbidos y singulares, los investigadores aceptan que la productividad de los empleados comúnmente se utiliza como proxy para medir la holgura de recursos humanos (Greenly y Oktemgil, 1998; Datta, Guthrie y Wright, 2005; Huselid, 1995; Koch y McGrath, 1995; Kroll, 2006; Mishina, et al., 2004; Welbourne, Neck, y Meyer, 1999). Los ingresos por empleado se utiliza para medir productividad de los empleados mediante la evaluación de la eficacia con que operan los empleados cuando generan ingreso (Kroll, 2006). Esto se mide dividiendo las ventas totales por el número de empleados, lo cual se ha utilizado ampliamente en muchas investigaciones empíricas (Datta, Guthrie Y Wright, 2005; Huselid, 1995; Koch y McGrath, 1995).

En el caso del **scope**, se ha optado por la construcción de variables proxy, dada la dificultad existente para obtener la información por parte de las empresas, a partir de la información facilitada en los cuestionarios administrados en las diferentes oleadas del panel del Observatorio Español del Mercado del Mueble. Para ello, hemos construido los siguientes indicadores:

- **INDICADOR 1: Diversificación actividad (sumatorio)**. Se trata de un indicador que mide el número de actividades diferentes a la principal en la cual opera la empresa. Tiene los valores siguientes:

**Tabla 16. Valores indicador 1: Diversificación actividad.**

PROVEEDORES	0 actividades	0 puntos
	1 actividad	8 puntos
	2 actividades	15 puntos

FABRICANTES	0 actividades	0 puntos
	1 actividad relacionada	8 puntos
	1 actividad NO relacionada	15 puntos
DISTRIBUIDORES	0 actividades	0 puntos
	1 actividad	8 puntos
	+ de 2 actividades	15 puntos

- **INDICADOR 2: Diversificación geográfica (sumatorio).** Se trata de un indicador que mide el número de países en los cuales opera la empresa. Tiene los valores siguientes:

**Tabla 17. Valores indicador 2: Diversificación geográfica.**

PROVEEDORES	0 países	0 puntos
	Entre 1 y 10 países	10 puntos
	Entre 11 y 20 países	20 puntos
	Entre 21 y 50 países	45 puntos
	Más de 51 países	60 puntos
FABRICANTES	0 países	0 puntos
	Entre 1 y 10 países	10 puntos
	Entre 11 y 20 países	20 puntos
	Entre 21 y 50 países	45 puntos
	Más de 51 países	60 puntos
DISTRIBUIDORES	Local	0 puntos
	Provincial	10 puntos
	Regional	20 puntos
	Nacional	45 puntos
	Internacional	60 puntos

- **INDICADOR 3: Compromiso internacional (sumatorio).** Se trata de un indicador que mide el grado de apertura de la empresa en los últimos 3 años (porcentaje de las ventas en España). Tiene los valores siguientes:

**Tabla 18. Valores indicador 3: Compromiso internacional.**

PROVEEDORES	100%	0 puntos
	Entre 99% y 81%	5 puntos
	Entre 80% y 61%	10 puntos
	Entre 60% y 41%	15 puntos
	Menos de 40%	25 puntos
FABRICANTES	100%	0 puntos
	Entre 99% y 81%	5 puntos
	Entre 80% y 40%	10 puntos
	Entre 39% y 20%	15 puntos

	Menos de 20%	25 puntos
DISTRIBUIDORES	Tapizado+ Salón Comedor+ Auxiliar+ Dormitorio	5 puntos
	Descanso	5 puntos
	Despacho	5 puntos
	Cocina+ Baño	5 puntos
	Terraza	5 puntos

Con referencia a la **variable moderadora**, **inteligencia competitiva**, se ha tenido en cuenta uno de los factores que influyen en gran medida en la práctica de la IC, el *grado de exposición de la empresa a la IC*, teniendo en cuenta que la estrategia de las PYME es en gran parte realizado de acuerdo con la percepción de su propietario o perfil del gerente, de este modo se asume que las actitudes, las percepciones y su personalidad tienen un efecto significativo en la relación entre la organización y la práctica de la IC (Burke y Jarrat, 2004; McCarthy, 2003). Por ello y puesto que el gerente era el receptor de la información generada por el Sistema de Inteligencia del Sector del Mueble, se ha optado por la construcción de variables proxy a partir de los datos participación en el panel del Observatorio Español del Mercado del Mueble en sus diferentes oleadas trimestrales. En concreto se han construido los siguientes indicadores:

- **INDICADOR 4: Porcentaje de compromiso espontaneo.** Este indicador, esta expresado en % y mide el porcentaje de oleadas trimestrales en las que la empresa ha participado de forma proactiva respecto al total de oleadas en la que la empresa ha formado parte del panel.
- **INDICADOR 5: Porcentaje de compromiso inducido.** Este indicador, esta expresado en % y mide el porcentaje de oleadas trimestrales en las que la empresa ha participado de forma reactiva (finalmente, se le ha tenido que o bien recordar la cumplimentación del cuestionario o realizar telefónicamente) respecto al total de oleadas en la que la empresa ha formado parte del panel.
- **INDICADOR 6: Índice de grado de exposición a la IC (0,4).** Es un indicador sintético, cuyo valor oscila de 0 a 1, formado por el sumatorio del INDICADOR 4 y del INDICADOR 5, ponderados respectivamente por 1 y 0,4, puesto que le hemos dado mayor peso (1) a aquellos panelistas que participan proactivamente, dado que suponemos que utilizan de forma mayoritaria la información aportada por el panel en su proceso de toma de decisiones, frente a aquellos panelistas que cuya participación es más reactiva (0,4). De este modo, este indicador supone una búsqueda proactiva por parte de la empresa de nuevo conocimiento para identificar señales de cambio y

por lo tanto, esta directamente relacionado con una de las cuatro capacidades apuntadas por Reeves y Deimler (2011) como claves para mantener la ventaja competitiva.

Por último, se incluyeron en el **modelo dos variables de control** que de acuerdo a la literatura podrían afectar a los procesos analizados: la antigüedad y el sector de actividad.

En primer lugar, la **antigüedad de la empresa**, medida por el número de años desde su fundación, se incluyó ya que la edad puede influir en la rigidez y la capacidad de las unidades de adaptarse con éxito (Autio, Sapienza, y Almeida, 2000). Y en segundo lugar, teniendo en cuenta que por un lado, la literatura sobre ambidestreza usualmente controla los efectos de la industria (Beckman, 2006) y por otro, las características particulares del sector en el que una organización desarrolla su actividad influyen en la percepción de la competencia, el tamaño de sus necesidades de información y la intensidad de su búsqueda y adopción de procesos de búsqueda de información (Hesford, 2008; Kourteli, 2005; McGee y Sawyerr, 2003; Miller, 2001; Dashman, 1998; Simon, 1999; Ghoshal y Kim, 1986; Aguilar, 1967), aunque inicialmente se incluyó 3 variables dicotómicas de pertenencia a un **sector de actividad**, que recogían la pertenencia de la empresa al clúster de proveedores, fabricantes o distribuidores de muebles, como tras los análisis efectuados, observamos que no salen significativas en el modelo, solo hemos hecho mención a la variable actividad de manera genérica.

## 4.5. METODOLOGÍA UTILIZADA.

### 4.5.1. TÉCNICAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS

Para alcanzar el objetivo perseguido en la tesis doctoral se ha seguido la siguiente metodología:

1. Identificación de la existencia de variables subyacentes en la muestra para el Scope y la Ambidestreza Organizativa. Para ello se han realizado análisis factoriales, con el objetivo de identificar un pequeño número de factores que explicase la mayoría de la varianza observada en un número mayor de variables manifiestas. De este modo, se ha utilizado dos indicadores que justifican su adecuación:
  - por un lado, midiendo la correlación existente (a través contraste de esfericidad de Bartlett<sup>2</sup>)

<sup>2</sup> La matriz de correlación entera a través del contraste de esfericidad de Bartlett, que proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad (no haya correlación entre variables). Se obtiene a partir de la transformación de la Chi-cuadrado del determinante de la matriz de correlaciones. Cuanto mayor sea este estadístico y el nivel de significación sea menor que 0.10, se rechaza la hipótesis nula de que la matriz sea una matriz identidad (es decir, se confirma la correlación entre las variables).

- y por otro, la medida o adecuación de suficiencia muestral (a través del estadístico de Káiser-Meyer-Olkin, KMO<sup>3</sup>).
2. Validez y fiabilidad de las escalas, en cada constructo detectado en el caso de la Ambidestreza Organizativa, mediante el modelo alfa de consistencia interna de Cronbach<sup>4</sup>, que permite comprobar si los indicadores reflectivos de la escala son homogéneos y, por tanto, están midiendo la misma variable latente.
  3. Creación de un índice global para medir la ambidestreza. Para desarrollar una medida de ambidestreza se siguió el procedimiento descrito por Edwards (1994) buscando la aproximación más interpretable para combinar las 2 medidas de innovación exploratoria y explotativa (ver también Lubatkin et al.2006). Los índices más habituales son el índice aditivo (Lubatkin et al. 2006), multiplicativo (Gibson and Birkinshaw 2004) o sustractivo (He andWong 2004).
  4. Análisis de la relación de la holgura, alcance y dimensión organizativa con el índice de ambidestreza mediante regresión lineal múltiple. Se introdujeron como variables de control la antigüedad y el tipo de actividad y como variable moderadora el grade de exposición de IC. En el supuesto de existencia de relación lineal entre una variable dependiente y otra u otras independientes, las técnicas de regresión permiten estimar la ecuación que explica dicha relación y utilizarla para realizar predicciones. Se proporcionan las estimaciones de los distintos coeficientes de la recta de regresión, así como el error típico e intervalos de confianza al 95% para los mismos. Se calcula, el  $R^2$  como medida del valor explicativo del modelo.

El nivel de significatividad empleado ha sido del 10% ( $\alpha=0.10$ )<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> El estadístico de Káiser-Meyer-Olkin (KMO). Este índice varía entre 0 y 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. Si el valor de KMO es 0,8 o superior, la medida de adecuación muestral es sobresaliente; si está entre 0,7 y 0,8 la medida es regular, si está entre 0,60 y 0,7 la medida es mediocre; si está entre 0,50 y 0,6 es despreciable y por debajo de 0,50 inaceptable para un análisis exploratorio. Esta medida de adecuación o suficiencia muestral aumenta conforme aumenta el tamaño muestral, aumentan las correlaciones medias, aumenta el número de variables o desciende el número de factores.

<sup>4</sup> Para analizar la fiabilidad de las escalas en cada constructo utilizaremos el estadístico alpha propuesto por Cronbach (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala.

Este índice de fiabilidad asume que la escala está compuesta por elementos homogéneos que miden la misma característica y que la consistencia interna de la escala puede evaluarse mediante la correlación existente entre todos sus elementos, por lo tanto, asume indicadores reflectivos.

Su valor varía entre 0 y 1, de manera que cuanto más cercano esté el valor del  $\alpha$  de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medición. Algunos autores (Hair et al.,1999) consideran aceptable valores superiores a 0,6 para investigaciones de naturaleza exploratoria.

<sup>5</sup> El p-valor es, suponiendo que no hay diferencias entre grupos, la probabilidad de que los resultados obtenidos puedan ser debidos al azar. Cuanto menor es el p-valor, menor será la probabilidad de que los resultados obtenidos se deban al azar y mayor evidencia habrá en contra de la hipótesis nula (inexistencia de diferencias).

Cualquier p-valor menor a 0.10 es indicativo de una relación estadísticamente significativa. Por contra, un p-valor mayor o igual a 0.10 indica ausencia de relación.

### 4.5.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y FACTORIAL: SCOPE Y AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA

#### Scope:

Ésta es la descriptiva de los ítems del SCOPE:

Tabla 19. Estadísticos descriptivos de los ítems del Scope

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
<b>INDICADOR 1</b> <b>Diversificación actividad (sumatorio)</b>	200	0	15	,58	2,537
<b>INDICADOR 2</b> <b>Diversificación geográfica (sumatorio)</b>	112	0	60	15,80	17,184
<b>INDICADOR 3: Compromiso internacional (sumatorio)</b>	104	0	25	6,44	6,061

Estos resultados ponen de manifiesto que la muestra presenta un alto nivel de especialización así como un bajo nivel de diversificación geográfica.

#### *Análisis factorial*

Para detectar los distintos tipos de SCOPE subyacentes en la muestra se realizó un análisis factorial sobre los 3 ítems. Tras el análisis, **se alcanza un modelo factorial con 2 factores: Compromiso internacional/ diversificación geográfica y Diversificación de actividad.** El resultado obtenido de la prueba de Barlett ( $\chi^2$  32.728, p-valor 0.000), que alcanza un valor aceptable ya que el nivel de significación es nulo, como el resultado de la de KMO (0,561), superior al umbral generalmente aceptado de 0,5, justifican la adecuación del análisis factorial.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes rotados (Tabla 18) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos



referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO. Un valor superior a 0.5<sup>6</sup> se considera aceptable para las cargas factoriales en un estudio exploratorio.

**Tabla 20. Matriz de componentes rotados. Análisis factorial Scope.**

ANÁLISIS FACTORIAL	Compromiso internacional y diversificación geográfica	Diversificación de actividad
<b>INDICADOR 1</b> Diversificación actividad (sumatorio)		,990
<b>INDICADOR 2</b> Diversificación geográfica (sumatorio)	,834	
<b>INDICADOR 3:</b> Compromiso internacional (sumatorio)	,873	
<b>% Varianza explicada</b>	<b>53.85%</b>	<b>28.97%</b>
<b>Prueba de esfericidad de Barlett</b>	<b>Chi2 32.728 (p-valor 0.000)</b>	
<b>KMO</b>	<b>0.561</b>	

A partir del análisis factorial realizado, se han obtenido 2 factores que explican el 82.82% de la varianza, proporción elevada de las variables. Como se puede comprobar, todas las variables poseen marcadores superiores a 0,5 en el factor.

#### Ambidestreza organizativa:

Ésta es la descriptiva de los 14 ítems de Ambidestreza Organizativa:

**Tabla 21. Estadísticos descriptivos de los ítems de Ambidestreza Organizativa**

INNOVACIÓN	ÍTEM	N VÁLIDO	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MÍNIMO	MÁXIMO
EXPLORATORIA	Nuestra empresa acepta pedidos o solicitudes que van más allá de los productos y servicios que actualmente ofrecemos.	124	3,69	2,23	1	7
	Inventamos productos y/o servicios que son nuevos para nuestro sector.	124	3,44	2,03	1	7
	Experimentamos con productos y servicios novedosos en nuestro mercado actual.	124	3,74	1,81	1	7
	Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos en nuestra empresa.	124	3,66	1,94	1	7

<sup>6</sup> El criterio para aceptar que los indicadores reflectivos son integrantes del constructo, es una carga mayor o igual que 0,7. Sin embargo, diversos investigadores establecen que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas siendo también aceptables cargas de 0.5 (Chin, 1998; Hair et al., 1999; Uriel y Aldás, 2005).

	Con frecuencia aprovechamos las nuevas oportunidades que se dan en mercados nuevos.	124	4,15	1,65	1	7
	Nuestra empresa aborda frecuentemente canales de distribución nuevos.	124	3,71	1,63	1	7
	De modo regular buscamos y contactamos con nuevos clientes potenciales en mercados completamente nuevos para la empresa.	124	4,03	1,67	1	7
EXPLOTATIVA	Frecuentemente refinamos la cartera de productos y servicios a disposición de nuestros clientes.	124	4,37	1,45	1	7
	Con frecuencia realizamos pequeñas adaptaciones en nuestros productos y servicios actuales.	124	4,67	1,49	1	7
	Introducimos productos y servicios mejorados, pero ya existentes, en los mercados actuales.	124	4,44	1,58	1	7
	Mejoramos la eficiencia de nuestra provisión de productos y servicios.	124	4,83	1,38	2	7
	Aumentamos economías de escala en los mercados actuales.	124	3,77	1,59	1	7
	Nuestra organización amplía o mejora los servicios prestados a clientes actuales.	124	4,93	1,48	1	7
	Mejoramos continuamente los procesos internos de la empresa para ser más eficientes y/o efectivos.	124	5,33	1,51	1	7

**Figura 12. Puntuaciones promedio ítems Ambidestreza Organizativa (1-7)**



### *Análisis factorial*

Para detectar los distintos tipos de innovación subyacentes en la muestra se realizó un análisis factorial sobre los 14 ítems. Después de una serie de análisis y comprobaciones

previas en las que se excluyen del análisis los ítems 5, 6, 7, 12<sup>7</sup>, se alcanza un modelo factorial con 2 factores: innovación exploratoria e innovación explotativa.

El resultado obtenido de la prueba de Barlett ( $\chi^2$  454.71, p-valor 0.000), que alcanza un valor aceptable ya que el nivel de significación es nulo, como el resultado de la de KMO (0,787), superior al umbral generalmente aceptado de 0,5, justifican la adecuación del análisis factorial.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes rotados (tabla 20) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO. Un valor superior a 0.5<sup>8</sup> se considera aceptable para las cargas factoriales en un estudio exploratorio.

**Tabla 22. Matriz de componentes rotados. Análisis factorial Ambidestreza Organizativa.**

ANÁLISIS FACTORIAL		Innovación explotativa	Innovación exploratoria
J11	Mejoramos la eficiencia de nuestra provisión de productos y servicios.	,821	
J14	Mejoramos continuamente los procesos internos de la empresa para ser más eficientes y/o efectivos.	,781	
J13	Nuestra organización amplía o mejora los servicios prestados a clientes actuales.	,765	
J9	Con frecuencia realizamos pequeñas adaptaciones en nuestros productos y servicios actuales.	,647	
J8	Frecuentemente refinamos la cartera de productos y servicios a disposición de nuestros clientes.	,641	
J10	Introducimos productos y servicios mejorados, pero ya existentes, en los mercados actuales.	,602	
J2	Inventamos productos y/o servicios que son nuevos para nuestro sector.		,799
J4	Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos en nuestra empresa.		,784
J3	Experimentamos con productos y servicios novedosos en nuestro mercado actual.		,721
J1	Nuestra empresa acepta pedidos o solicitudes que van más allá de los productos y servicios que actualmente ofrecemos.		,597
% Varianza explicada		39.2%	18.6%
Prueba de esfericidad de Barlett		Chi2 454.71, p-valor 0.000	
KMO		0.787	

A partir del análisis factorial realizado, se han obtenido 2 factores que explican el 57.75% de la varianza, proporción moderadamente elevada de las variables. Como se puede comprobar, todas las variables poseen marcadores superiores a 0,5 en el factor.

<sup>7</sup> Dichas variables inducían modelos factoriales o bien con menos capacidad explicativa o bien con mayor dificultad en la interpretación de los factores

<sup>8</sup> El criterio para aceptar que los indicadores reflectivos son integrantes del constructo, es una carga mayor o igual que 0.7. Sin embargo, diversos investigadores establecen que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas siendo también aceptables cargas de 0.5 (Chin, 1998; Hair et al.,1999, Uriel y Aldás, 2005).

### 4.5.3. VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS UTILIZADAS

Una vez formados los constructos (factores), se analizó la fiabilidad de la escala utilizada en cada constructo detectado mediante el modelo alfa de consistencia interna de Cronbach, mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala. Como se puede observar en la Tabla 21, los valores de la  $\alpha$  de Cronbach son elevados para todos los constructos, es decir, hay consistencia interna de la escala.

**Tabla 23. Fiabilidad de la escala de Ambidestreza Organizativa**

<b>Factor</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
INNOVACIÓN EXPLOTATIVA	0,831
INNOVACIÓN EXPLORATORIA	0,738

### 4.5.4. CREACIÓN DEL ÍNDICE DE AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA

Para desarrollar una medida de ambidestría se siguió el procedimiento descrito por Edwards (1994) y se buscó la aproximación más interpretable para combinar las 2 medidas de innovación exploratoria y explotativa (ver también Lubatkin et al.2006). Los índices más habituales son el índice aditivo (Lubatkin et al. 2006), multiplicativo (Gibson and Birkinshaw 2004) o sustractivo (He andWong 2004). En este caso, dado que no hay el mismo número de ítems para la innovación exploratoria y explotativa, se trabajó con los promedios de los ítems que forman cada medida de innovación para evitar sesgos.

Dada la estrecha relación entre ambidestreza y resultados (performance) de la empresa (Gibson and Birkinshaw 2004, He and Wong 2004), se regresó la variable performance como variable dependiente con los 2 factores de explotación y exploración y se comprobó si la suma, la resta o la multiplicación mejoraban el modelo y cuál mejoraba más.

El primer modelo sin restricciones trata la innovación exploratoria y explotativa como variables independientes separadas.

Después, se ejecutaron 3 regresiones restringidas en las que exploración y explotación se combinaron en un solo índice, restando explotación de exploración, multiplicando exploración y explotación y sumando ambas.

Siguiendo Edwards (1994), se calcularon los valores de F basados en las diferencias de  $R^2$  entre los tres modelos y el modelo sin restricciones.

**Tabla 24. Resultados de los modelos de variable dependiente.**

	R cuadrado	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	Sig. Cambio en F
MODELO 1: sólo EXPLORATORIA Y EXPLOTATIVA	0,029	0,029	1,800	0,170
MODELO 2: se añade el índice aditivo (nivel) al modelo 1	<b>0,048</b>	<b>0,019</b>	<b>2,443</b>	<b>0,121</b>
MODELO 3: se añade el índice sustractivo (equilibrio) al modelo 1	0,047	0,019	2,346	0,128
MODELO 4: se añade el índice multiplicativo al modelo 1	0,037	0,008	0,977	0,325

A pesar de que ningún índice introduce una mejora significativa respecto al modelo 1 (sig. Cambio  $>0.10$ ), se puede mencionar una tendencia a que el modelo aditivo sea superior a las otras 2 aproximaciones ya que el test F muestra que la mejora en información es superior (cambio en F 2,443 es mayor que para los otros 2 modelos) además de que el  $R^2$  también tiende a ser superior, 0,048 frente a 0,047 y 0,037 de las otras dos aproximaciones.

Por último, hemos descompuesto el análisis de ambidestreza organizativa en dos componentes: por un lado, el nivel de ambidestreza y por otro, el equilibrio en la ambidestreza. En este sentido:

- El *nivel de ambidestreza*, se refiere a una magnitud combinada de la exploración y la explotación, es decir, hace referencia al volumen total de ambas actividades alcanzado por la empresa. De este modo, se entiende que el nivel es mayor cuanto más explotación y exploración exista. Para hacerla operativa, y en función de los resultados obtenidos del test de Edwards (1994), hemos utilizado el *índice aditivo*.
- El *equilibrio en la ambidestreza*, se refiere al equilibrio entre la exploración y la explotación. Se entiende que hay más equilibrio cuanto más parecidos son los énfasis puestos en la explotación y la exploración. Para hacerla operativa, usamos la diferencia absoluta entre los promedios (*índice sustractivo*) obtenidos para la exploración y la explotación siguiendo a Cao et al. (2009).

# **CAPÍTULO V**

## **ANÁLISIS Y RESULTADOS**

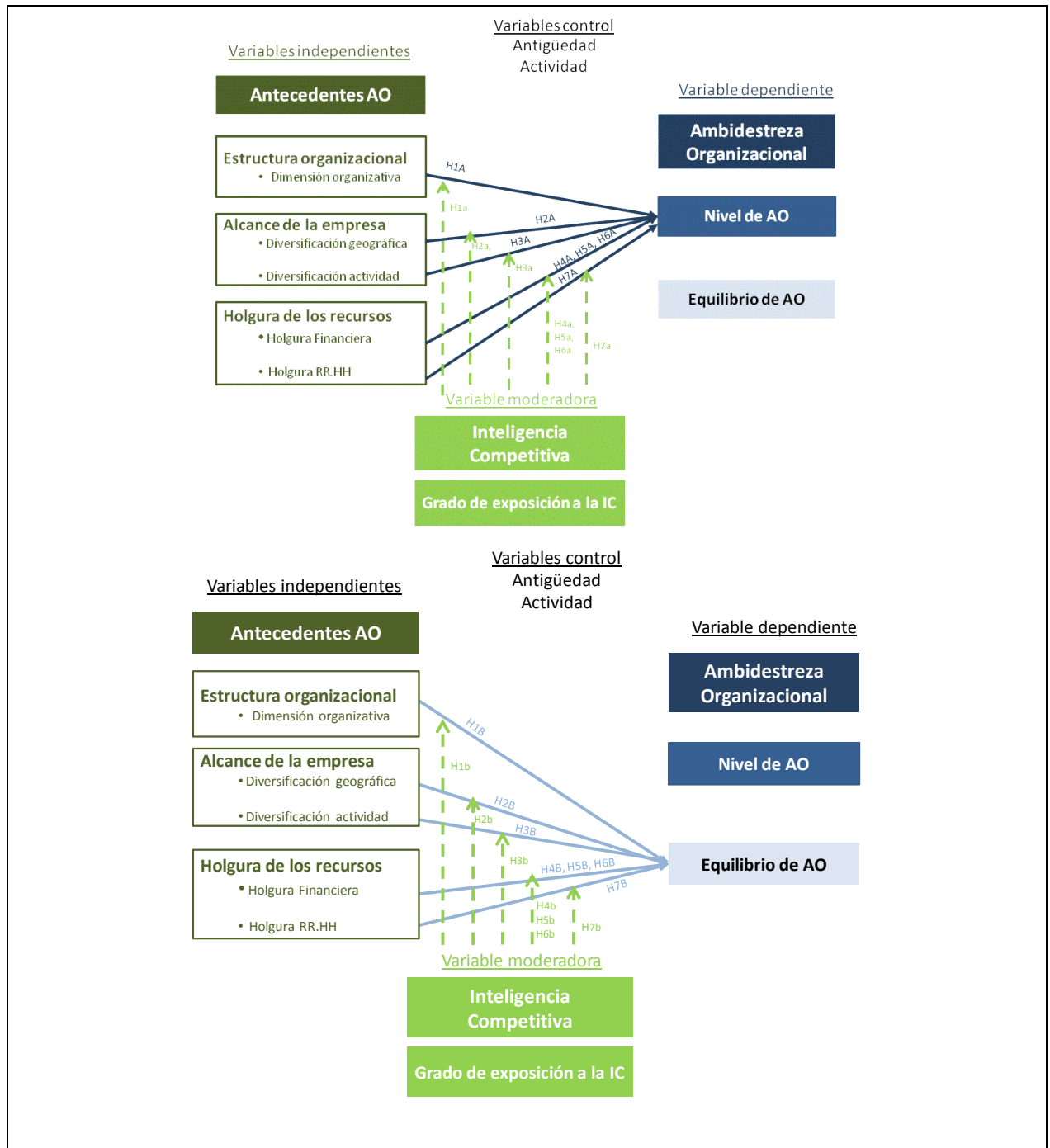
### **5.1. INTRODUCCIÓN.**

En este capítulo, definiremos el marco teórico que relacione los antecedentes de la ambidestreza organizativa (dimensión organizativa, scope y holgura de los recursos) con la ambidestreza y el papel moderador de la inteligencia competitiva. Estableceremos igualmente el conjunto de hipótesis que vienen a explicar todas las relaciones entre las variables objeto de estudio. Finalmente, mostraremos los resultados obtenidos al contrastar empíricamente las hipótesis de investigación. Para ello, se utilizara el análisis de regresión y se interpretarán los resultados obtenidos con apoyo de la literatura científica.

## 5.2. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este apartado se describe el modelo teórico a contrastar y se resolverán las hipótesis que conforman el objetivo de la investigación:

**Figura 13. Modelo teórico de la investigación.**



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior, se muestra el conjunto de relaciones que se pretenden probar empíricamente. En este modelo se pueden observar en primer lugar, que se han establecido

relaciones directas entre tres antecedentes y el nivel y equilibrio de ambidestreza organizativa.

En resumen, en base a este modelo, por un lado, se plantean las siguientes **hipótesis de investigación** relacionadas con el **nivel de ambidestreza organizativa**:

Hipótesis 1A:	<i>“ La <b>dimensión organizativa</b> (tamaño, nº empleados) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa</i>
Hipótesis 1a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de la <b>dimensión organizativa</b> (tamaño, nº empleados) de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 2A:	<i>“ La <b>dimensión organizativa</b> (ingresos) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa</i>
Hipótesis 2a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de la <b>dimensión organizativa</b> (ingresos) de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 3A:	<i>“La <b>diversificación geográfica</b> de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 4a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> positivamente la relación entre la <b>diversificación geográfica</b> de la empresa y su nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 4A:	<i>“La <b>diversificación de actividad</b> de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa</i>
Hipótesis 4a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> positivamente la relación de la a <b>diversificación de actividad</b> de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 5A:	<i>“ La <b>holgura financiera (resultado)</b> de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 5a:	<i>“La <b>Inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación entre la <b>holgura financiera (resultado)</b> de la empresa y el nivel de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 6A:	<i>“La <b>holgura financiera (rentabilidad)</b> de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 6a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de la <b>holgura financiera (rentabilidad)</b> con el nivel de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 7A:	<i>“La <b>holgura financiera (solvencia)</b> de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 7a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de la <b>holgura financiera (solvencia)</b> con el nivel de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 8A:	<i>“La <b>holgura de RRHH</b> de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”.</i>
Hipótesis 8a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación entre la <b>holgura de RRHH</b> de la empresa y su nivel de ambidestreza organizativa”.</i>



Y por otro lado, se plantean las siguientes **hipótesis de investigación** relacionadas con el **equilibrio de ambidestreza organizativa**:

<b>Hipótesis 1B:</b>	<i>“ <b>La dimensión organizativa</b> (tamaño) de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 1b:</b>	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de <b>la dimensión organizativa</b> (tamaño) de la empresa con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>
<b>Hipótesis 2B:</b>	<i>“ <b>La dimensión organizativa</b> (ingresos) de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 2b:</b>	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de <b>la dimensión organizativa</b> (ingresos) de la empresa con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>
<b>Hipótesis 3B:</b>	<i>“La <b>diversificación geográfica</b> de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>
<b>Hipótesis 3b:</b>	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> positivamente la relación entre la <b>diversificación geográfica</b> de la empresa y su equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>
<b>Hipótesis 4B:</b>	<i>“La <b>diversificación de actividad</b> de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 4b:</b>	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> positivamente la relación de la a <b>diversificación de actividad</b> de la empresa con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>
<b>Hipótesis 5B:</b>	<i>“La <b>holgura financiera (resultado)</b> de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 5b:</b>	<i>“La <b>Inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación entre la <b>holgura financiera (resultado)</b> de la empresa y el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 6B:</b>	<i>“La <b>holgura financiera (rentabilidad)</b> de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 6b:</b>	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de la <b>holgura financiera (rentabilidad)</b> con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 7B:</b>	<i>“La <b>holgura financiera (solvencia)</b> de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 7b:</b>	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de la <b>holgura financiera (solvencia)</b> con el equilibrio de ambidestreza organizativa”</i>
<b>Hipótesis 8B:</b>	<i>“La <b>holgura de RRHH</b> de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>
<b>Hipótesis 8b:</b>	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación entre la <b>holgura de RRHH</b> de la empresa y su equilibrio de ambidestreza organizativa”.</i>

La moderación se mide a través de la introducción en la regresión como variable independiente de la interacción de la variable moderadora con cada variable independiente

(moderadora\*independiente) (ecuación 1). Si esta interacción induce un modelo significativamente mejor y el coeficiente que lo acompaña ( $b_3$  en las ecuaciones de abajo) es significativo, habrá moderación.

En ese caso, reordenando los términos de la primera ecuación, es fácil ver cómo cambia la magnitud de la relación entre X (variable independiente) e Y (variable dependiente) cuando varía Z (moderadora).

$$(1) \quad \hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_i + b_2 Z_i + b_3 X_i Z_i$$

$$(2) \quad \hat{Y}_i = (b_0 + b_2 Z_i) + (b_1 + b_3 Z_i) X_i$$

Para la comprobación de las hipótesis de moderación, se realizará una regresión lineal múltiple relacionando la variable dependiente con la independiente y las moderadoras aplicando un método jerárquico en 3 pasos, en los que se introducirán sucesivamente las variables:

1. MODELO 1: variable dependiente e independiente y controles
2. MODELO 2: variable dependiente, independiente, controles y variables moderadoras
3. MODELO 3: variable dependiente, independiente, controles y variables moderadoras e interacciones.

Si la capacidad explicativa de los modelos mejora significativamente con el añadido de las interacciones, entonces se dará la moderación.

HIPÓTESIS DE MODERACIÓN:
<b>Paso 1:</b> $Y = \alpha_1 + \beta_1 * X$
<b>Paso 2:</b> $Y = \alpha_2 + \beta_2 * X + \delta_2 * \text{MODERADORA 1} + \Omega_2 * \text{MODERADORA 2} + \dots + \gamma_2 * \text{MODERADORA n}$
<b>Paso 3:</b> $Y = \alpha_3 + \beta_3 * X + \delta_3 * \text{MODERADORA 1} + \Omega_3 * \text{MODERADORA 2} + \dots + \gamma_3 * \text{MODERADORA n} + \mu_3 * \text{INTERACCIÓN1} + \epsilon_3 * \text{INTERACCIÓN2} + \dots + \sum_3 * \text{INTERACCIÓN n}$

- La  $R^2$  varía entre 0 y 1 e indica la proporción de varianza explicada por el modelo: valores próximos a 1 señalan modelos óptimos y valores próximos a 0 señalan modelos no adecuados.

- El estadístico de Darwin-Watson también es un indicador de la adecuación del modelo: los valores óptimos oscilan entre 1,5 y 2,5.
- Y por último, la F de Snedecor indica también si el modelo se ajusta o no: si el p-valor es menor que 0,10 entonces el modelo será significativo y por tanto adecuado.
- El cambio en la F de Snedecor muestra la mejora en la calidad del modelo con la introducción sucesiva de variables, es decir, si el cambio en F cuadrado es significativo (<0.10) entre un paso y otro, es que el modelo ha mejorado con la introducción de dichas variables.

Así pues, estas son, en general, las 4 regresiones a contrastar:

$$H1: \text{AMBIDESTRIA} = \alpha_1 + \beta_1 * \text{ANTIGÜEDAD} + \delta_1 * \text{ACT. MP} + \rho_1 * \text{ACT. MF} + \phi_1 * \text{ACT. MD} + \Omega_1 * \text{RESULTADO} + \lambda_1 * \text{IC} + \mu_1 * \text{RESULTADO} * \text{IC}$$

$$H2: \text{AMBIDESTRIA} = \alpha_2 + \beta_2 * \text{ANTIGÜEDAD} + \delta_2 * \text{ACT. MP} + \rho_2 * \text{ACT. MF} + \phi_2 * \text{ACT. MD} + \Omega_2 * \text{SOLVENCIA} + \lambda_2 * \text{IC} + \mu_2 * \text{SOLVENCIA} * \text{IC}$$

$$H3: \text{AMBIDESTRIA} = \alpha_3 + \beta_3 * \text{ANTIGÜEDAD} + \delta_3 * \text{ACT. MP} + \rho_3 * \text{ACT. MF} + \phi_3 * \text{ACT. MD} + \Omega_3 * \text{SCOPE} + \lambda_3 * \text{IC} + \mu_3 * \text{SCOPE} * \text{IC}$$

$$H4: \text{AMBIDESTRIA} = \alpha_4 + \beta_4 * \text{ANTIGÜEDAD} + \delta_4 * \text{ACT. MP} + \rho_4 * \text{ACT. MF} + \phi_4 * \text{ACT. MD} + \Omega_4 * \text{TAMAÑO} + \lambda_4 * \text{IC} + \mu_4 * \text{TAMAÑO} * \text{IC}$$

donde lo importante es la Sig. Cambio en F que indica si al ir añadiendo variables al modelo mejora su capacidad explicativa, en este sentido, si observamos la Tabla ANOVA de los 3 modelos y comprobamos si su p-valor es menor de 0.1 que significa que el modelo será significativo lo que indica que tiene capacidad explicativa, podemos concluir que cuando introducimos el Modelo 3 el modelo es mas explicativo que los mas simples.

### 5.3. Análisis descriptivos y comprobación de las hipótesis de investigación.

A continuación se muestran los resultados relacionados con cada hipótesis tanto desde el punto de vista del nivel como del equilibrio de la ambidestreza organizativa. En cada tabla se muestran los 3 modelos y se resaltan en amarillo los coeficientes significativos.

### 5.3.1. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL GRADO DE EXPOSICIÓN A LA IC COMO VARIABLE MODERADORA EN EL NIVEL DE AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.

#### VARIABLE INDEPENDIENTE: DIMENSIÓN ORGANIZATIVA.

Los siguientes cuadros muestran si la introducción en los modelos de la variable moderadora grado de exposición a la IC y su interacción con la dimensión organizativa mejora los modelos. Si no es así, es que no existe moderación. Se ha considerado la dimensión organizativa en 2 variantes: a través del logaritmo de los ingresos de los últimos años y del logaritmo del número de empleados.

#### Variable predictora: N° empleados (logaritmo)

Estas son las ecuaciones e HIPÓTESIS DE MODERACIÓN:

- Paso1:  $AMBIDESTREZA = \alpha_8 + \beta_8 * ANTIGÜEDAD + \delta_8 * ACTIVIDAD + \Omega_8 * \text{LogPLANTILLA}$
- Paso2:  $AMBIDESTREZA = \alpha_8 + \beta_8 * ANTIGÜEDAD + \delta_8 * ACTIVIDAD + \Omega_8 * \text{LogPLANTILLA} + \lambda_8 * IC$
- Paso3:  $AMBIDESTREZA = \alpha_8 + \beta_8 * ANTIGÜEDAD + \delta_8 * ACTIVIDAD + \Omega_8 * \text{LogINGRESOS} + \lambda_8 * IC + \mu_8 * \text{LogPLANTILLA} * IC$

#### Hipótesis 1A:

*“ La dimensión organizativa (tamaño, nº empleados) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa*

#### Hipótesis 1a:

*“La inteligencia competitiva moderada negativamente la relación de la dimensión organizativa (tamaño, nº empleados) de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa”.*

Tabla 25. Resumen del modelo Nivel de AO- Dimensión organizativa (nº empleados)<sup>d</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,290 <sup>a</sup>	,084	,052	2,07996	,084	2,653	4	116	,037	
2	,292 <sup>b</sup>	,085	,045	2,08748	,001	,167	1	115	,684	
3	,292 <sup>c</sup>	,085	,037	2,09658	,000	,004	1	114	,952	2,145

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGÜEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGÜEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF, IC

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGÜEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF, IC, interacción

d. Variable dependiente: suma\_ NIVEL AO

Tabla 26. ANOVA Nivel de AO- Dimensión organizativa (nº empleados) <sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1: CONTROLES Y PLANTILLA	Regresión	45,918	4	11,479	2,653	,037 <sup>b</sup>
	Residual	501,845	116	4,326		
	Total	547,763	120			
2: CONTROLES, PLANTILLA E IC	Regresión	46,644	5	9,329	2,141	,065 <sup>c</sup>
	Residual	501,119	115	4,358		
	Total	547,763	120			
3: CONTROLES, PLANTILLA, IC E INTERACCION	Regresión	46,660	6	7,777	1,769	,112 <sup>d</sup>
	Residual	501,103	114	4,396		
	Total	547,763	120			

a. Variable dependiente: suma\_NIVEL AO

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF, IC

d. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF, IC, interacción

Tabla 27. Coeficientes para variable predictora N° Empleados y variable dependiente nivel de Ambidestreza Organizativa

MODELOS		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
1: CONTROLES Y PLANTILLA	(Constante)	9,822	,554		17,744	,000	8,725	10,918		
	logPLANTILLA	,297	,151	,192	1,964	,052	-,003	,597	,831	1,204
	TIPOMD	-,127	,518	-,023	-,245	,807	-1,153	,899	,896	1,116
	TIPOMP	,141	,545	,024	,259	,796	-,939	1,221	,950	1,053
	ANTIGUEDAD	-,059	,020	-,282	-2,997	,003	-,099	-,020	,892	1,121
2: CONTROLES, PLANTILLA E IC	(Constante)	9,827	,556		17,684	,000	8,726	10,928		
	logPLANTILLA	,296	,152	,191	1,947	,054	-,005	,597	,830	1,205
	TIPOMD	-,133	,520	-,024	-,256	,798	-1,163	,897	,895	1,117
	TIPOMP	,108	,553	,018	,195	,846	-,988	1,204	,929	1,076
	ANTIGUEDAD	-,059	,020	-,283	-2,992	,003	-,099	-,020	,892	1,121
3: CONTROLES, PLANTILLA, IC E INTERACCION	IC	-,386	,946	-,037	-,408	,684	-2,260	1,487	,976	1,024
	(Constante)	9,819	,572		17,180	,000	8,687	10,952		
	logPLANTILLA	,292	,169	,188	1,726	,087	-,043	,626	,678	1,475
	TIPOMD	-,128	,531	-,023	-,241	,810	-1,179	,923	,868	1,153
	TIPOMP	,119	,584	,020	,203	,839	-1,039	1,276	,841	1,190
	ANTIGUEDAD	-,059	,020	-,282	-2,939	,004	-,099	-,019	,873	1,145
	IC	-,382	,953	-,036	-,401	,689	-2,269	1,506	,971	1,030
	interacción	-,046	,760	-,006	-,060	,952	-1,551	1,460	,733	1,364

a. Variable dependiente: suma\_NIVEL AO

A partir de los resultados obtenidos del modelo 3, se pueden extraer las siguientes conclusiones para el indicador de dimensión organizativa (medida tanto como volumen de ingresos como por número de empleados –plantilla-):

- No existe una relación significativa ( $F=0,199$ ) entre la dimensión organizativa (medida a través del volumen de ingresos) y el nivel de ambidestreza. Aunque si consideramos el indicador nº empleados, si que existe relación significativa ( $F=0,087$ )

y positiva ( $Beta = 1,726$ ) entre dimensión organizativa y ambidestreza organizativa, lo cual pone de manifiesto que las empresas mas grandes son mas ambidiestras.

- Por otro lado, existe una relación significativa en ambos indicadores, ingresos y nº empleados ( $F=0,014$  y  $F=0,004$  respectivamente) pero negativa ( $Beta = -2,505$  y  $Beta = -0,282$ ) entre la antigüedad y el nivel de ambidestreza organizativa, lo cual significa que *las empresas mas jóvenes son mas ambidiestras y por el contrario, a mayor antigüedad, menor nivel de ambidestreza organizativa*.
- Al introducir la IC como variable independiente en los modelos no los mejora significativamente ( $F=0,568$  y  $F=0,689$ ), lo que indica que *la IC no está correlacionada con el nivel de ambidestreza organizativa*. Lo mismo ocurre, al introducir la interacción de la IC, el modelo no mejora significativamente respecto a los dos anteriores (p-valor del cambio es menor a 0,10, concretamente 0,687 y 0,952).

Así pues, se concluye que no existe relación entre tamaño en el caso de ingresos pero si en el caso de nº de empleados y ambidestreza, tampoco existe relación entre IC y ambidestreza y por último, no existe moderación de la IC en la relación entre tamaño y ambidestreza (todos los p-valores de cambio  $>0.10$ ).

### Variable predictora: Ingresos (logaritmo)

Estas son las ecuaciones e HIPÓTESIS DE MODERACIÓN:

- Paso1:  $AMBIDESTREZA = \alpha_7 + \beta_7^* ANTIGÜEDAD + \delta_7^* ACTIVIDAD + \Omega_7^* \text{LogINGRESOS}$
- Paso2:  $AMBIDESTREZA = \alpha_7 + \beta_7^* ANTIGÜEDAD + \delta_7^* ACTIVIDAD + \Omega_7^* \text{LogINGRESOS} + \lambda_7^* IC$
- Paso3:  $AMBIDESTREZA = \alpha_7 + \beta_7^* ANTIGÜEDAD + \delta_7^* ACTIVIDAD + \Omega_7^* \text{LogINGRESOS} + \lambda_7^* IC + \mu_7^* \text{LogINGRESOS} * IC$

Hipótesis 2A:

*“ La dimensión organizativa (ingresos) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa*

Hipótesis 2a:

*“La inteligencia competitiva moderada negativamente la relación de La dimensión organizativa (ingresos) de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa”.*

Tabla 28. Resumen del modelo Nivel de AO- Ingresos <sup>d</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,247 <sup>a</sup>	,061	,030	2,11486	,061	1,935	4	119	,109	
2	,253 <sup>b</sup>	,064	,025	2,12028	,003	,392	1	118	,532	
3	,256 <sup>c</sup>	,065	,018	2,12785	,001	,163	1	117	,687	2,135

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, **loggingdif**b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, **loggingdif**, ICc. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, **loggingdif**, IC, interacción

d. Variable dependiente: suma\_NIVEL AO

Tabla 29. ANOVA Nivel de AO-Ingresos <sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1:CONTROLES E INGRESOS	Regresión	34,625	4	8,656	1,935	,109 <sup>b</sup>
	Residual	532,245	119	4,473		
	Total	566,870	123			
2: CONTROLES, INGRESOS E IC	Regresión	36,388	5	7,278	1,619	,160 <sup>c</sup>
	Residual	530,482	118	4,496		
	Total	566,870	123			
3:CONTROLES, INGRESOS, IC E INTERACCIÓN	Regresión	37,126	6	6,188	1,367	,234 <sup>d</sup>
	Residual	529,744	117	4,528		
	Total	566,870	123			

a. Variable dependiente: suma\_NIVEL AO

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, **loggingdif**c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, **loggingdif**, ICd. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, **loggingdif**, IC, interacción

Tabla 30. Coeficientes para variable predictora Ingresos y la variable dependiente nivel de Ambidestreza Organizativa

MODELOS		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
1:CONTROLES E INGRESOS	(Constante)	9,677	,550		17,608	,000	8,589	10,766		
	LoG INGRESOS	,215	,132	,157	1,634	,105	-,046	,476	,854	1,171
	TIPOMD	-,313	,516	-,056	-,607	,545	-1,335	,708	,928	1,078
	TIPOMP	-,017	,559	-,003	-,030	,976	-1,123	1,090	,930	1,075
	ANTIGUEDAD	-,049	,019	-,237	-2,531	,013	-,087	-,011	,901	1,110
2: CONTROLES, INGRESOS E IC	(Constante)	9,693	,552		17,573	,000	8,601	10,785		
	LoG INGRESOS	,207	,133	,151	1,560	,121	-,056	,470	,845	1,183
	TIPOMD	-,326	,518	-,058	-,630	,530	-1,351	,699	,927	1,079
	TIPOMP	-,059	,565	-,010	-,105	,917	-1,177	1,059	,917	1,091
	ANTIGUEDAD	-,050	,019	-,240	-2,550	,012	-,088	-,011	,899	1,112
3:CONTROLES, INGRESOS, IC E INTERACCIÓN	IC	-,591	,944	-,057	-,626	,532	-2,459	1,278	,965	1,036
	(Constante)	9,648	,565		17,090	,000	8,530	10,766		
	LoG INGRESOS	,186	,144	,135	1,293	,199	-,099	,470	,728	1,373

TIPOMD	-,269	,538	-,048	-,501	,618	-1,335	,796	,864	1,158
TIPOMP	,013	,594	,002	,021	,983	-1,163	1,189	,835	1,198
ANTIGÜEDAD	-,049	,020	-,237	-2,505	,014	-,088	-,010	,894	1,118
IC	-,546	,953	-,052	-,573	,568	-2,434	1,342	,952	1,051
interacción	-,264	,654	-,042	-,404	,687	-1,558	1,031	,753	1,328

a. Variable dependiente: suma\_ NIVEL AO

### VARIABLE INDEPENDIENTE: Scope\_ Diversificación geográfica y Diversificación de actividad.

Los siguientes cuadros muestran si la introducción en los modelos de la variable moderadora grado de exposición a la IC y su interacción con el SCOPE (Scope\*IC) mejora los modelos. Si no es así, es que no existe moderación.

Estas son las ecuaciones e HIPÓTESIS DE MODERACIÓN:

- Paso1:  $AMBIDESTREZA = \alpha_5 + \beta_5 * ANTIGÜEDAD + \delta_5 * ACTIVIDAD + \Omega_5 * SCOPE GEO$
- Paso2:  $AMBIDESTREZA = \alpha_5 + \beta_5 * ANTIGÜEDAD + \delta_5 * ACTIVIDAD + \Omega_5 * SCOPE GEO + \lambda_5 * IC$
- Paso3:  $AMBIDESTREZA = \alpha_5 + \beta_5 * ANTIGÜEDAD + \delta_5 * ACTIVIDAD + \Omega_5 * SCOPE GEO + \lambda_5 * IC + \mu_5 * SCOPE GEO * IC$

Hipótesis 3A:

*“La **diversificación geográfica** de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”.*

Hipótesis 3a:

*“La **inteligencia competitiva modera** positivamente la relación entre la **diversificación geográfica** de la empresa y su nivel de ambidestreza organizativa”.*

- Paso1:  $AMBIDESTREZA = \alpha_6 + \beta_6 * ANTIGÜEDAD + \delta_6 * ACTIVIDAD + \Omega_6 * SCOPE ACT$
- Paso2:  $AMBIDESTREZA = \alpha_6 + \beta_6 * ANTIGÜEDAD + \delta_6 * ACTIVIDAD + \Omega_6 * SCOPE ACT + \lambda_6 * IC$
- Paso3:  $AMBIDESTREZA = \alpha_6 + \beta_6 * ANTIGÜEDAD + \delta_6 * ACTIVIDAD + \Omega_6 * SCOPE ACT + \lambda_6 * IC + \mu_6 * SCOPE ACT * IC$

Hipótesis 4A:

*“La **diversificación de actividad** de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”.*



Hipótesis 4a:

*“La inteligencia competitiva moderada positivamente la relación de la a diversificación de actividad de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa”.*

En las tablas siguientes se muestran los modelos que han tendido a la significatividad:

**Tabla 31. Resumen del modelo Nivel de AO- Diversificación actividad y geográfica.<sup>d</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,306 <sup>a</sup>	,093	,027	2,17556	,093	1,401	5	68	,235	
2	,308 <sup>b</sup>	,095	,014	2,18999	,001	,107	1	67	,745	
3	,373 <sup>c</sup>	,139	,033	2,16801	,045	1,683	2	65	,194	2,121

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP,TIPOMD, **Diversificación de actividad, Compromiso internacional y diversificación geográfica,**

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP,TIPOMD, **Diversificación de actividad, Compromiso internacional y diversificación geográfica,, IC**

c. Variables predictoras: (Constante ANTIGUEDAD, TIPOMP,TIPOMD, **Diversificación de actividad, Compromiso internacional y diversificación geográfica,, IC, interaccion1, interaccion2**

d. Variable dependiente: suma\_NIVEL AO

**Tabla 32. ANOVA Nivel de AO- Diversificación actividad y geográfica<sup>a</sup>**

Modelos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT	Regresión	33,163	5	6,633	1,401	,235 <sup>b</sup>
	Residual	321,847	68	4,733		
	Total	355,011	73			
2: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT E IC	Regresión	33,676	6	5,613	1,170	,333 <sup>c</sup>
	Residual	321,335	67	4,796		
	Total	355,011	73			
3: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT, IC E INTERACCIONES	Regresión	49,493	8	6,187	1,316	,251 <sup>d</sup>
	Residual	305,517	65	4,700		
	Total	355,011	73			

a. Variable dependiente: suma\_NIVEL AO

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP,TIPOMD, **Diversificación de actividad, Compromiso internacional y diversificación geográfica,**

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP,TIPOMD, **Diversificación de actividad, Compromiso internacional y diversificación geográfica,, IC**

d. Variables predictoras: (Constante ANTIGUEDAD, TIPOMP,TIPOMD, **Diversificación de actividad, Compromiso internacional y diversificación geográfica, IC, interaccion1, interaccion2**

**Tabla 33. Coeficientes para variables independientes Diversificación actividad y geográfica y la variable dependiente nivel de Ambidestreza Organizativa**

Modelos		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
1: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT	(Constante)	9,786	,877		11,163	,000	8,036	11,535		
	Compromiso internacional y diversificación geográfica	-,152	,273	-,067	-,556	,580	-,697	,393	,917	1,091
	Diversificación de actividad	,482	,229	,250	2,107	,039	,026	,939	,949	1,054
	TIPOMD	-,612	,625	-,126	-,978	,332	-1,859	,636	,805	1,243
	TIPOMP	-,182	,670	-,033	-,272	,786	-1,519	1,154	,882	1,134
	ANTIGUEDAD	-,046	,032	-,175	-1,444	,153	-,109	,017	,906	1,104
	IC	-,423	1,294	-,040	-,327	,745	-3,006	2,160	,913	1,095
2: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT E IC	(Constante)	9,778	,883		11,076	,000	8,016	11,540		
	Compromiso internacional y diversificación geográfica	-,159	,276	-,070	-,577	,566	-,710	,392	,911	1,098
	Diversificación de actividad	,499	,236	,259	2,114	,038	,028	,970	,903	1,108
	TIPOMD	-,614	,630	-,126	-,975	,333	-1,870	,643	,805	1,243
	TIPOMP	-,226	,688	-,042	-,329	,743	-1,599	1,146	,848	1,179
	ANTIGUEDAD	-,046	,032	-,175	-1,429	,158	-,109	,018	,905	1,105
	IC	-,423	1,294	-,040	-,327	,745	-3,006	2,160	,913	1,095
3: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT, IC E INTERACCIONES	(Constante)	9,547	,883		10,814	,000	7,784	11,310		
	Compromiso internacional y diversificación geográfica	-,270	,285	-,119	-,948	,347	-,838	,299	,839	1,191
	Diversificación de actividad	,713	,273	,369	2,607	,011	,167	1,259	,660	1,515
	TIPOMD	-,747	,627	-,154	-1,191	,238	-2,000	,506	,794	1,260
	TIPOMP	,054	,706	,010	,077	,939	-1,355	1,464	,789	1,267
	ANTIGUEDAD	-,035	,032	-,133	-1,073	,287	-,099	,030	,868	1,152
	IC	-,437	1,291	-,041	-,339	,736	-3,016	2,141	,899	1,112
	interaccion1	-1,657	1,752	-,121	-,946	,348	-5,155	1,841	,815	1,227
	interaccion2	-1,968	1,205	-,233	-1,633	,107	-4,375	,439	,650	1,539

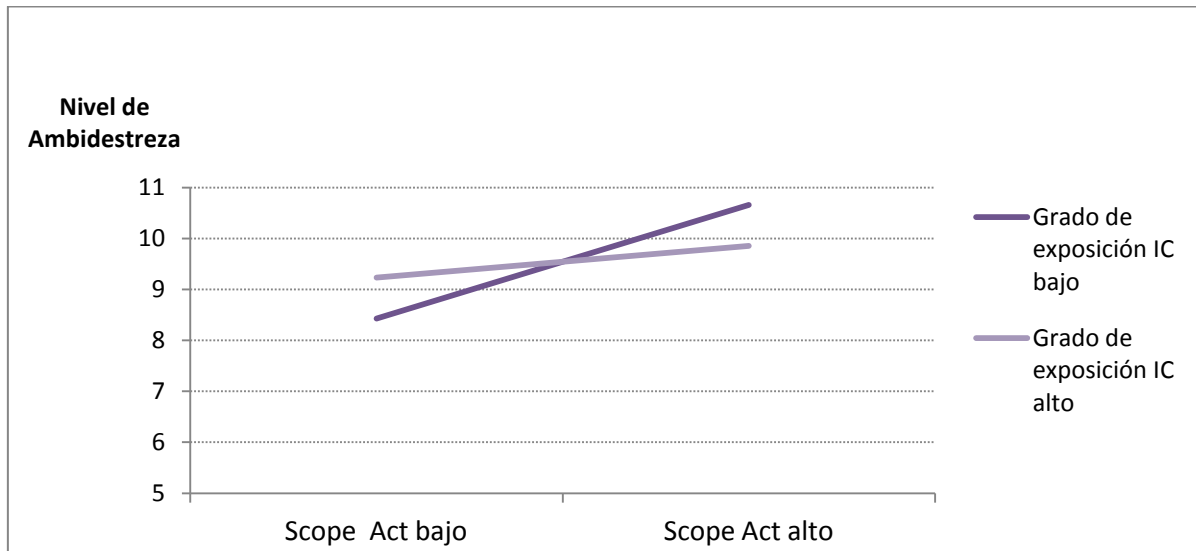
a. Variable dependiente: suma\_NIVEL AO

En este modelo, prácticamente todos los parámetros estadísticos que indican significatividad son muy débiles por lo que cualquier resultado que se describa ha de entenderse más como una tendencia que como un resultado robusto.

No hay relación simple entre scope geográfico y ambidestreza (p-valor F 0.347). Introducir la IC como variable independiente en el modelo no lo mejora significativamente (p-valor del cambio 0.736) lo que indica que la IC no está relacionada con la ambidestreza. Por el contrario, sí que existe relación simple entre scope de actividad y ambidestreza (p-valor F 0,011). Y, además, al introducir la interacción en el caso de la diversificación de la actividad, el modelo *tiende a mejorar* respecto a los 2 anteriores (p-valor del cambio 0.107). Así pues, **se concluye que la IC no está relacionada con la ambidestreza pero sí *tiende a moderar* la relación entre el scope de actividad y ambidestreza.**

Si consideramos la interacción significativa:

**Figura 14. Relación entre la diversificación actividad y el nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC.**



De aquí se extrae que, cuando el grado de exposición a la IC es bajo, la influencia positiva de la diversificación de actividad en el grado de ambidestreza tiende a ser más significativa que cuando el grado de exposición a la IC es alto, situación en la que dicha relación apenas existe.

## VARIABLE INDEPENDIENTE: HOLGURA FINANCIERA

### Variable predictora: Resultado (EBITDA/INGRESOS)

Los siguientes cuadros muestran si la introducción en los modelos de la variable moderadora, grado de exposición a la IC y su interacción con el resultado (IC\*resultado) mejora los modelos. Si no es así, es que no existe moderación.

Estas son las ecuaciones e hipótesis de moderación:

- Paso1:  $AMBIDESTREZA = \alpha_1 + \beta_1 * ANTIGÜEDAD + \delta_1 * ACTIVIDAD + \Omega_1 * RESULTADO$
- Paso2:  $AMBIDESTREZA = \alpha_1 + \beta_1 * ANTIGÜEDAD + \delta_1 * ACTIVIDAD + \Omega_1 * RESULTADO + \lambda_1 * IC$

- Paso3:  $AMBIDESTREZA = \alpha_1 + \beta_1 * ANTIGÜEDAD + \delta_1 * ACTIVIDAD + \Omega_1 * RESULTADO + \lambda_1 * IC + \mu_1 * RESULTADO * IC$

**Hipótesis 5A:**

*“La holgura financiera (**resultado**) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”*

**Hipótesis 5a:**

*“**La Inteligencia competitiva moderada** negativamente la relación entre la holgura financiera (**resultado**) de la empresa y el nivel de ambidestreza organizativa”*

**Tabla 34. Resumen del modelo Nivel de AO-Holgura Financiera (Resultado) <sup>d</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,268 <sup>a</sup>	,072	,041	2,10251	,072	2,309	4	119	,062	
2	,272 <sup>b</sup>	,074	,035	2,10923	,002	,243	1	118	,623	
3	,352 <sup>c</sup>	,124	,079	2,06013	,050	6,692	1	117	,011	2,229

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGÜEDAD, **EBITDA/INGRESOS**, TIPOMF, TIPOMP

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGÜEDAD, **EBITDA/INGRESOS**, TIPOMF, TIPOMP, IC

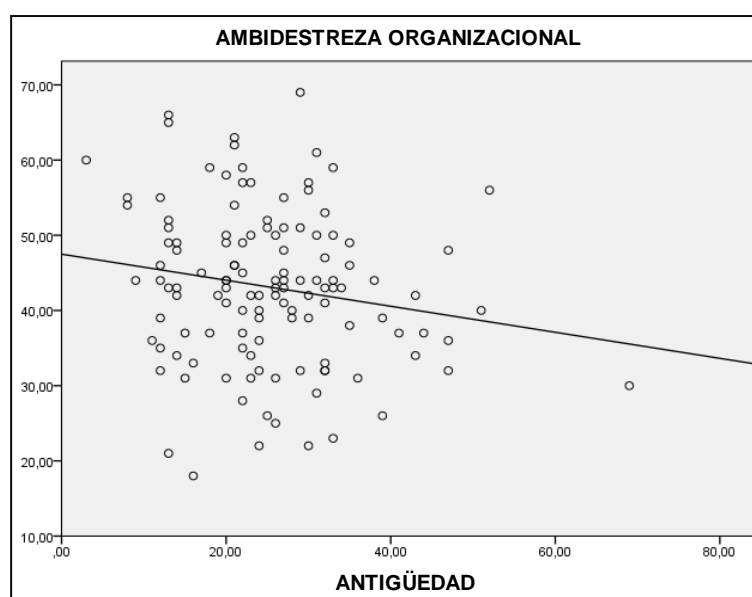
c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGÜEDAD, **EBITDA/INGRESOS**, TIPOMF, TIPOMP, IC, interacción

d. Variable dependiente: suma NIVEL AO

Considerando los 3 modelos puesto que en el modelo 3 la significatividad de F es menor que 0.1 (0,011), en base a él, se pueden extraer las siguientes conclusiones para el ratio EBITDA/ingresos (tabla 34):

- Existe una relación significativa ( $F=0,002$ ) y positiva ( $Beta= +0,370$ ) entre resultados (EBITDA/ingresos) y el nivel de ambidestreza, es decir, *a medida que la empresa obtiene mejores resultados la empresa alcanza mejores niveles de ambidestreza organizativa.*
- Por otro lado, también existe una relación significativa ( $F=0,016$ ) pero negativa ( $Beta= -0,215$ ) entre la antigüedad y el nivel de ambidestreza organizativa, lo cual significa que *las empresas mas jóvenes son mas ambidestras y por el contrario, a mayor antigüedad, menor nivel de ambidestreza organizativa.*

Figura 15. Relación entre la antigüedad y ambidestreza organizativa



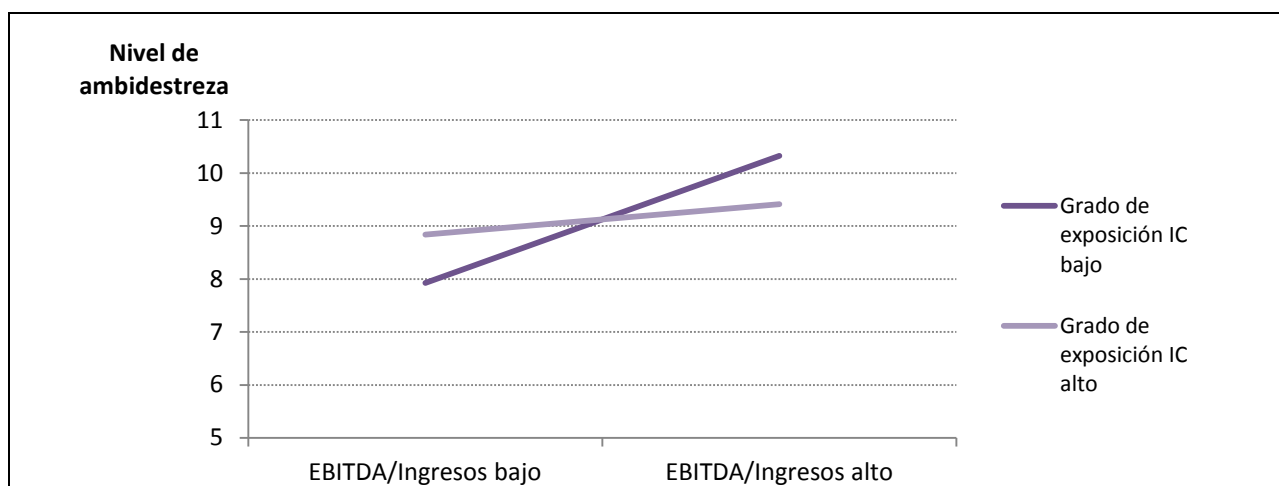
- Al introducir la IC como variable independiente en los modelos no los mejora significativamente ( $F=0,657$ ), lo que indica que *la IC no está correlacionada con el nivel de AO*.
- Sin embargo, al introducir la interacción de la IC, el modelo si mejora significativamente respecto a los dos anteriores (p-valor del cambio es menor a 0,10, concretamente 0,011). Así pues, se concluye que aunque *la IC*, no está relacionada con la AO, pero *si modera la relación entre los resultados (EBITDA/Ingresos) y la AO*.

Tabla 35. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (Resultado) y la variable dependiente Nivel de Ambidestreza Organizativa

MODELOS		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig. F	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
Modelo 1: Controles y resultado	(Constante)	9,195	,611		15,046	,000	7,985	10,405		
	EBITDA/INGRESOS	1,196	,590	,183	2,026	,045	,027	2,364	,958	1,043
	TIPOMP	,316	,685	,052	,462	,645	-1,040	1,673	,612	1,634
	TIPOMF	,245	,516	,053	,474	,637	-,778	1,267	,612	1,634
	ANTIGÜEDAD	-,040	,018	-,193	-2,166	,032	-,077	-,003	,979	1,021
Modelo 2: Controles, resultado e IC	(Constante)	9,201	,613		15,005	,000	7,987	10,415		
	EBITDA/INGRESOS	1,152	,599	,176	1,923	,057	-,034	2,337	,937	1,067
	TIPOMP	,294	,689	,048	,427	,670	-1,070	1,658	,609	1,641
	TIPOMF	,258	,519	,056	,497	,620	-,769	1,285	,610	1,638
	ANTIGÜEDAD	-,041	,019	-,197	-2,190	,030	-,078	-,004	,973	1,027
Modelo 3: Controles, resultado, IC e interacción resultado e IC	IC	-,466	,945	-,045	-,493	,623	-2,336	1,405	,953	1,049
	(Constante)	9,126	,600		15,220	,000	7,939	10,314		
	EBITDA/INGRESOS	2,418	,763	,370	3,171	,002	,908	3,928	,551	1,815
	TIPOMP	,350	,673	,058	,521	,604	-,983	1,684	,609	1,643
	TIPOMF	,387	,509	,085	,760	,449	-,621	1,395	,605	1,654
	ANTIGÜEDAD	-,045	,018	-,215	-2,445	,016	-,081	-,008	,967	1,034
	EBITDA/INGRESOS*IC	-,410	,923	-,039	-,445	,657	-2,238	1,417	,952	1,050
		-7,203	2,785	-,299	-2,587	,011	-12,716	-1,689	,562	1,779

Para explicar cómo afecta esta moderación, resulta más conveniente observarla a través del Figura 16.

**Figura 16. Relación entre la Holgura Financiera (Rdo) y el nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC.**



De este modo, la moderación de la IC con los niveles de AO, actúa de forma negativa, quiere decir que la pendiente se reduce, a las empresas cuyos resultados son peores si tienen un mayor grado de exposición a la IC alcanzan un mayor nivel de ambidestreza organizativa. Dicho de otra forma, un mayor grado de exposición de la empresa a la IC equilibra su nivel de AO (le hace mas capaz a la empresa de ser exploradora y ser explotadora), entre aquellas empresas que tienen mejores resultados frente a las que obtienen peores resultados. Se trata de una conclusión interesante, en la medida que, la IC te hace más capaz de innovar incluso cuando a la empresa no pasa por un buen momento, esto es así pues como se observa, la diferencia entre el nivel de AO entre los que van bien y los que va mal cuando la IC es alta la diferencia es menor, por el contrario la diferencia entre el nivel de AO entre los que van bien y los que va mal cuando el grado de exposición a la IC es baja la diferencia entre ambos grupos de empresas es muchísimo mas grande.

### **Variable predictora: Rentabilidad.**

Los siguientes cuadros muestran si la introducción en los modelos de la variable moderadora grado de exposición a la IC y su interacción con la rentabilidad ( $IC \times \text{rentabilidad}$ ) mejora los modelos. Si no es así, es que no existe moderación.

Estas son las ecuaciones e HIPÓTESIS DE MODERACIÓN:

- Paso1:  $AMBIDESTREZA = \alpha_2 + \beta_2 * ANTIGÜEDAD + \delta_2 * ACTIVIDAD + \Omega_2 * RENTABILIDAD$
- Paso2:  $AMBIDESTREZA = \alpha_2 + \beta_2 * ANTIGÜEDAD + \delta_2 * ACTIVIDAD + \Omega_2 * RENTABILIDAD + \lambda_2 * IC$
- Paso3:  $AMBIDESTREZA = \alpha_2 + \beta_2 * ANTIGÜEDAD + \delta_2 * ACTIVIDAD + \Omega_2 * RENTABILIDAD + \lambda_2 * IC + \mu_2 * RENTABILIDAD * IC$

Hipótesis 6A:

*“La holgura financiera (**rentabilidad**) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”*

Hipótesis 6a:

*“La **inteligencia competitiva moderada** negativamente la relación de la holgura financiera (**rentabilidad**) con el nivel de ambidestreza organizativa”*

En las tablas siguientes se muestran los modelos significativos:

**Tabla 36. Resumen del modelo Nivel de AO- Holgura financiera (Rentabilidad) <sup>d</sup>**

Modelos	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,233 <sup>a</sup>	,054	,022	2,12272	,054	1,701	4	119	,154	
2	,238 <sup>b</sup>	,057	,017	2,12886	,003	,315	1	118	,576	
3	,291 <sup>c</sup>	,085	,038	2,10595	,028	3,582	1	117	,061	2,286

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGÜEDAD, TIPOMP, **RENTABILIDAD**, TIPOMD

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGÜEDAD, TIPOMP, **RENTABILIDAD**, TIPOMD, IC

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGÜEDAD, TIPOMP, **RENTABILIDAD**, TIPOMD, IC, interacción

d. Variable dependiente: suma\_NIVEL AO

Considerando los 3 modelos y puesto que en el modelo 3 la significatividad de F es menor que 0.1 (0,061), en base a él, se pueden extraer las siguientes conclusiones para el indicador de rentabilidad (tabla 36):

- Existe una relación significativa ( $F=0,058$ ) y positiva ( $Beta= +0,199$ ) entre resultados (rentabilidad) y el nivel de ambidestreza, es decir, *a medida que la empresa obtiene mejores resultados la empresa alcanza mejores niveles de ambidestreza organizativa.*
- Por otro lado, también existe una relación significativa ( $F=0,011$ ) pero negativa ( $Beta=-0,234$ ) entre la antigüedad y el nivel de ambidestreza organizativa, lo cual significa que *las empresas mas jóvenes son mas ambidiestras y por el contrario, a mayor antigüedad, menor nivel de ambidestreza organizativa.*
- Al introducir la IC como variable independiente en los modelos no los mejora significativamente ( $F=0,669$ ), lo que indica que *la IC no está correlacionada con el nivel de ambidestreza organizativa.*

- Sin embargo, al introducir la interacción de la IC, el modelo si mejora significativamente respecto a los dos anteriores (p-valor del cambio es menor a 0,10, concretamente 0,061). Así pues, se concluye que aunque *la IC*, no está relacionada con la AO, pero *si modera la relación entre los resultados (EBITDA/Ingresos) y la AO*.

**Tabla 37. ANOVA Nivel de AO- Holgura financiera (Rentabilidad)<sup>a</sup>**

Modelos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1: CONTROLES Y RESULTADO	Regresión	30,661	4	7,665	1,701	,154 <sup>b</sup>
	Residual	536,209	119	4,506		
	Total	566,870	123			
2: CONTROLES, RESULTADO E IC	Regresión	32,087	5	6,417	1,416	,223 <sup>c</sup>
	Residual	534,783	118	4,532		
	Total	566,870	123			
3: CONTROLES, RESULTADO, IC E INTERACCIÓN RESULTADO E IC	Regresión	47,972	6	7,995	1,803	,104 <sup>d</sup>
	Residual	518,898	117	4,435		
	Total	566,870	123			

a. Variable dependiente: suma\_NIVEL AO

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, **RENTABILIDAD**, TIPOMD

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, **RENTABILIDAD**, TIPOMD, IC

d. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, **RENTABILIDAD**, TIPOMD, IC, interacción

**Tabla 38. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (Rentabilidad) y variable dependiente Nivel de Ambidestreza Organizativa.**

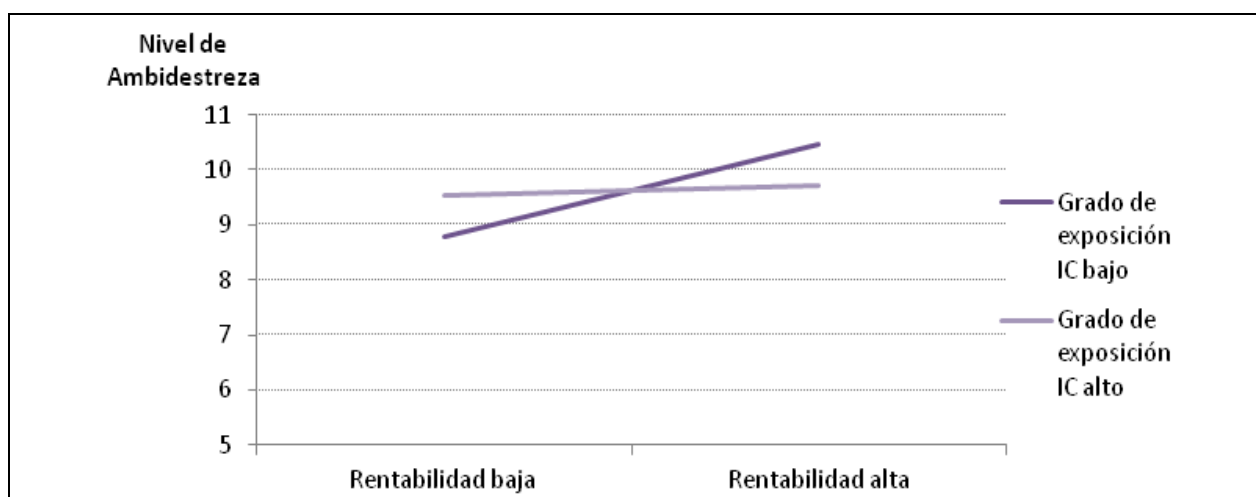
MODELOS		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
1: CONTROLES Y RESULTADO	(Constante)	9,526	,538		17,714	,000	8,461	10,591		
	RENTABILIDAD	,013	,010	,124	1,330	,186	-,006	,032	,910	1,099
	TIPOMD	-,279	,525	-,050	-,532	,596	-,1319	,761	,903	1,107
	TIPOMP	,081	,554	,013	,147	,883	-,1016	1,178	,954	1,048
	ANTIGUEDAD	-,044	,019	-,211	-2,317	,022	-,081	-,006	,959	1,043
2: CONTROLES, RESULTADO E IC	(Constante)	9,543	,540		17,667	,000	8,473	10,612		
	RENTABILIDAD	,012	,010	,115	1,210	,229	-,008	,032	,883	1,132
	TIPOMD	-,297	,528	-,053	-,564	,574	-,1342	,747	,900	1,112
	TIPOMP	,042	,560	,007	,075	,940	-,1067	1,151	,939	1,065
	ANTIGUEDAD	-,044	,019	-,214	-2,336	,021	-,082	-,007	,957	1,045
3: CONTROLES, RESULTADO, IC E INTERACCIÓN RESULTADO E IC	IC	-,537	,957	-,052	-,561	,576	-2,432	1,358	,946	1,057
	(Constante)	9,622	,536		17,952	,000	8,560	10,683		
	RENTABILIDAD	,021	,011	,199	1,914	,058	-,001	,042	,723	1,384
	TIPOMD	-,480	,531	-,086	-,904	,368	-1,531	,571	,870	1,149
	TIPOMP	-,017	,555	-,003	-,031	,975	-1,116	1,082	,936	1,068
	ANTIGUEDAD	-,049	,019	-,234	-2,574	,011	-,086	-,011	,943	1,061
	IC	-,407	,949	-,039	-,429	,669	-2,287	1,473	,941	1,063
	interacción	-,081	,043	-,192	-1,893	,061	-,166	,004	,763	1,310

a. Variable dependiente: suma\_NIVEL AO



Para explicar cómo afecta esta moderación, resulta más conveniente observarla a través del siguiente Figura 17.

**Figura 17. Relación entre la Holgura Financiera (Rentabilidad) y nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC.**



De aquí se extrae que, manteniendo fija la antigüedad, **cuando el grado de exposición a la IC es bajo, la influencia positiva de los resultados en el grado de ambidestreza es más significativa que cuando el grado de exposición a la IC es alto, situación en la que dicha relación apenas existe.**

### Variable predictora: Solvencia.

Las siguientes tablas muestran si la introducción en los modelos de la variable moderadora grado de exposición a la IC y su interacción con la solvencia medido a través de un ratio (IC\*Solvencia) mejora los modelos. Si no es así, es que no existe moderación.

Estas son las ecuaciones e hipótesis de moderación:

- Paso1:  $AMBIDESTREZA = \alpha_3 + \beta_3 * ANTIGÜEDAD + \delta_3 * ACTIVIDAD + \Omega_3 * SOLVENCIA$
- Paso2:  $AMBIDESTREZA = \alpha_3 + \beta_3 * ANTIGÜEDAD + \delta_3 * ACTIVIDAD + \Omega_3 * SOLVENCIA + \lambda_3 * IC$
- Paso3:  $AMBIDESTREZA = \alpha_3 + \beta_3 * ANTIGÜEDAD + \delta_3 * ACTIVIDAD + \Omega_3 * SOLVENCIA + \lambda_3 * IC + \mu_3 * SOLVENCIA * IC$

Hipótesis 7A:	<i>“La holgura financiera (<b>solvencia</b>) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa”</i>
Hipótesis 7a:	<i>“La <b>inteligencia competitiva moderada</b> negativamente la relación de la holgura financiera (<b>solvencia</b>) con el nivel de ambidestreza organizativa”</i>

En las tablas siguientes se muestran los modelos que han resultado significativos:

**Tabla 39. Resumen del modelo Nivel de AO- Solvencia<sup>d</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,223 <sup>a</sup>	,050	,018	2,12738	,050	1,564	4	119	,189	
2	,232 <sup>b</sup>	,054	,014	2,13206	,004	,479	1	118	,490	
3	,268 <sup>c</sup>	,072	,024	2,12080	,018	2,256	1	117	,136	2,205

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, **SOLVdif**

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, **SOLVdif**, IC

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, **SOLVdif**, IC, interacción

d. Variable dependiente: suma\_NIVEL AO

Considerando los 3 modelos y puesto que en el modelo 3 presenta un grado de significatividad de F mejor (0,136), en base a él, se pueden extraer las siguientes conclusiones para la variable predictora solvencia (tabla 37):

- Existe una relación significativa ( $F=0,094$ ) y positiva ( $Beta= +1,69$ ) entre la solvencia y el nivel de ambidestreza, es decir, *a medida que la empresa obtiene mejores resultados la empresa alcanza mejores niveles de ambidestreza organizativa.*
- Por otro lado, también existe una relación significativa ( $F=0,009$ ) pero negativa ( $Beta= -2,645$ ) entre la antigüedad y el nivel de ambidestreza organizativa, lo cual significa que *las empresas mas jóvenes son mas ambidestras y por el contrario, a mayor antigüedad, menor nivel de ambidestreza organizativa.*
- Al introducir la IC como variable independiente en los modelos no los mejora significativamente ( $F=0,590$ ), lo que indica que *la IC no está correlacionada con el nivel de ambidestreza organizativa.*
- Por último, al introducir la interacción del grado de exposición de IC, se observa a pesar de que no hay una relación simple al estar el p-valor  $F$  0,136, muy próximo al umbral de aceptación 0,1 se puede hablar de tendencia. Así pues, **se concluye que el grado de exposición de la empresa a la IC no está relacionada con el nivel de**

ambidestreza pero sí modera levemente la relación entre solvencia y ambidestreza.

Tabla 40. ANOVA Nivel de AO- Solvencia<sup>a</sup>

Modelos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1:CONTROLES Y SOLVENCIA	Regresión	28,304	4	7,076	1,564	,189 <sup>b</sup>
	Residual	538,565	119	4,526		
	Total	566,870	123			
2:CONTROLES, SOLVENCIA E IC	Regresión	30,480	5	6,096	1,341	,252 <sup>c</sup>
	Residual	536,390	118	4,546		
	Total	566,870	123			
3:CONTROLES, SOLVENCIA, IC E INTERACCIÓN SOLVENCIA E IC	Regresión	40,629	6	6,771	1,506	,182 <sup>d</sup>
	Residual	526,241	117	4,498		
	Total	566,870	123			

a. Variable dependiente: suma\_ NIVEL AO

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, SOLVdif

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, SOLVdif, IC

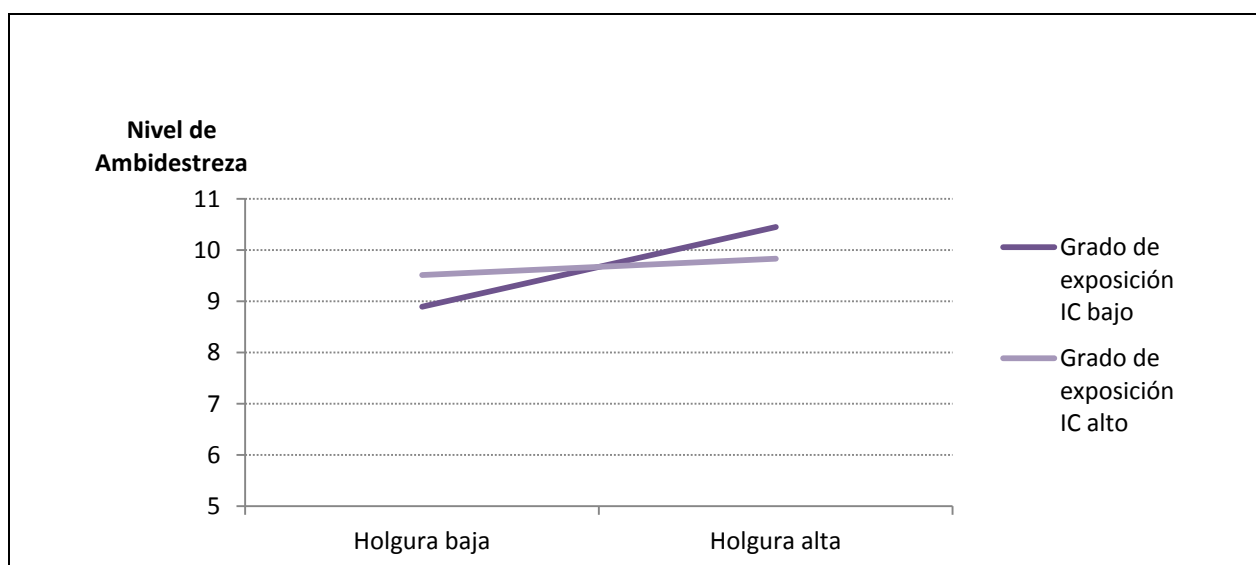
d. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, SOLVdif, IC, interacción

Tabla 41. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (solvencia) y variable dependiente Nivel de Ambidestreza Organizativa.

MODELOS		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
1: CONTROLES Y SOLVENCIA	(Constante)	9,555	,543		17,590	,000	8,480	10,631		
	SOLVENCIA	,005	,005	,108	1,114	,267	-,004	,015	,842	1,188
	TIPOMD	-,272	,533	-,049	-,511	,610	-1,327	,782	,882	1,134
	TIPOMP	,137	,553	,023	,248	,804	-,957	1,232	,963	1,039
	ANTIGUEDAD	-,046	,019	-,223	-2,369	,019	-,085	-,008	,904	1,106
2: CONTROLES, SOLVENCIA E IC	(Constante)	9,577	,545		17,563	,000	8,497	10,656		
	SOLVENCIA	,005	,005	,103	1,052	,295	-,004	,015	,837	1,195
	TIPOMD	-,289	,534	-,052	-,541	,589	-1,347	,769	,880	1,137
	TIPOMP	,084	,559	,014	,150	,881	-1,024	1,191	,944	1,059
	ANTIGUEDAD	-,047	,020	-,226	-2,396	,018	-,085	-,008	,902	1,109
3: CONTROLES, SOLVENCIA, IC E INTERACCIÓN SOLVENCIA E IC	IC	-,655	,947	-,063	-,692	,490	-2,531	1,221	,968	1,033
	(Constante)	9,674	,546		17,709	,000	8,593	10,756		
	SOLVENCIA	,010	,006	,194	1,690	,094	-,002	,021	,605	1,654
	TIPOMD	-,338	,533	-,060	-,635	,527	-1,393	,717	,876	1,141
	TIPOMP	,025	,558	,004	,045	,965	-1,080	1,130	,939	1,064
	ANTIGUEDAD	-,052	,020	-,252	-2,645	,009	-,091	-,013	,871	1,148
	IC	-,512	,947	-,049	-,541	,590	-2,388	1,364	,958	1,044
CONTROLES Y SOLVENCIA	interacción	-,032	,021	-,161	-1,502	,136	-,074	,010	,694	1,441

Si consideramos el coeficiente de la interacción como significativo a pesar de que el p-valor es de 0.136, se puede ver cómo afecta esta moderación a través del Figura 18.

**Figura 18. Relación entre la Holgura Financiera (Solvencia) y nivel de ambidestreza organizacional moderada por el grado de exposición a la IC.**



De aquí se extrae que, manteniendo fija la antigüedad, cuando el grado a la exposición de IC es bajo, la influencia positiva de la solvencia en el grado de ambidestreza es más significativa que cuando el grado de exposición a la IC es alto, situación en la que dicha relación apenas existe.

### **VARIABLE INDEPENDIENTE: HOLGURA DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **Variable predictora: Productividad (Ingresos/ Empleados)**

Los siguientes cuadros muestran si la introducción en los modelos de la variable moderadora grado de exposición a la IC y su interacción con la holgura de los recursos humanos (HOLGURA RRHH\*IC) mejora los modelos. Si no es así, es que no existe moderación.

Estas son las ecuaciones e HIPÓTESIS DE MODERACIÓN:

- Paso1:  $AMBIDESTREZA = \alpha_4 + \beta_4 * ANTIGÜEDAD + \delta_4 * ACTIVIDAD + \Omega_4 * HOLGURA\ RRHH$
- Paso2:  $AMBIDESTREZA = \alpha_4 + \beta_4 * ANTIGÜEDAD + \delta_4 * ACTIVIDAD + \Omega_4 * HOLGURA\ RRHH + \lambda_4 * IC$
- Paso3:  $AMBIDESTREZA = \alpha_4 + \beta_4 * ANTIGÜEDAD + \delta_4 * ACTIVIDAD + \Omega_4 * HOLGURA\ RRHH + \lambda_4 * IC + \mu_4 * HOLGURA\ RRHH * IC$

En las tablas siguientes se muestran los resultados obtenidos en los 3 modelos en lo referente a su nivel de significatividad:

Tabla 42. Resumen del modelo Nivel de AO-Holgura de RR.HH.<sup>d</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,233 <sup>a</sup>	,054	,022	2,11303	,054	1,670	4	116	,162	
2	,237 <sup>b</sup>	,056	,015	2,12018	,002	,219	1	115	,641	
3	,240 <sup>c</sup>	,058	,008	2,12801	,001	,155	1	114	,694	2,242

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURARRHH, TIPOMP, TIPOMD

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURARRHH, TIPOMP, TIPOMD, IC

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURARRHH, TIPOMP, TIPOMD, IC, interacción

d. Variable dependiente: suma\_ NIVEL AO

Tabla 43. ANOVA Nivel de AO-Holgura de RR.HH.<sup>a</sup>

Modelos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1: CONTROLES Y HOLGURA RRHH	Regresión	29,833	4	7,458	1,670	,162 <sup>b</sup>
	Residual	517,930	116	4,465		
	Total	547,763	120			
2: CONTROLES, HOLGURA RRHH E IC	Regresión	30,818	5	6,164	1,371	,240 <sup>c</sup>
	Residual	516,945	115	4,495		
	Total	547,763	120			
3: CONTROLES, HOLGURA RRHH, IC E INTERACCION HOLGURA RRHH E IC	Regresión	31,522	6	5,254	1,160	,333 <sup>d</sup>
	Residual	516,241	114	4,528		
	Total	547,763	120			

a. Variable dependiente: suma\_ NIVEL AO

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURARRHH, TIPOMP, TIPOMD

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURARRHH, TIPOMP, TIPOMD, IC

d. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURARRHH, TIPOMP, TIPOMD, IC, interacción

Tabla 44. Coeficientes para la variable independiente Holgura de RR.HH. y la variable dependiente Nivel de Ambidestreza Organizativa

MODELOS		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
1: CONTROLES Y HOLGURA RRHH	(Constante)	9,559	,546		17,507	,000	8,478	10,641		
	HOLGURARRHH	-,001	,002	-,033	-,367	,714	-,004	,003	,990	1,010
	TIPOMD	-,344	,514	-,062	-,669	,505	-1,361	,674	,940	1,064
	TIPOMP	,273	,553	,046	,494	,623	-,822	1,368	,953	1,049
	ANTIGUEDAD	-,048	,019	-,227	-2,489	,014	-,086	-,010	,979	1,021
2: CONTROLES Y HOLGURA RRHH Y IC	(Constante)	9,566	,548		17,455	,000	8,481	10,652		
	HOLGURARRHH	-,001	,002	-,036	-,392	,696	-,004	,003	,986	1,014
	TIPOMD	-,349	,516	-,063	-,677	,500	-1,370	,672	,939	1,065
	TIPOMP	,235	,561	,039	,419	,676	-,876	1,346	,933	1,072
	ANTIGUEDAD	-,048	,019	-,228	-2,491	,014	-,086	-,010	,979	1,022
3: CONTROLES Y HOLGURA RRHH Y IC E INTERACCIÓN	IC	-,450	,962	-,043	-,468	,641	-2,356	1,455	,974	1,027
	(Constante)	9,567	,550		17,391	,000	8,477	10,656		
	HOLGURARRHH	-,001	,002	-,037	-,404	,687	-,004	,003	,985	1,015
	TIPOMD	-,390	,528	-,071	-,739	,461	-1,436	,656	,902	1,108
	TIPOMP	,220	,564	,037	,391	,697	-,897	1,338	,929	1,076
	ANTIGUEDAD	-,048	,019	-,227	-2,474	,015	-,086	-,010	,979	1,022
	IC	-,446	,966	-,043	-,462	,645	-2,359	1,467	,973	1,027
	interacción	-,007	,018	-,037	-,394	,694	-,044	,029	,955	1,047

A la vista de los resultados anteriores, podemos observar que ninguno de los tres modelos presenta significatividad. Por ello, podemos concluir que no existe relación entre holgura de los recursos humanos y ambidestreza organizativa ni entre el grado de exposición a la IC y ambidestreza ni existe moderación del grado de exposición a la IC en la relación entre holgura de los recursos humanos y ambidestreza (puesto que todos los p-valores de cambio  $>0.10$ ).

**Tabla 45. Contraste de hipótesis relacionadas con el nivel de ambidestreza organizativa.**

Hipótesis	Estadístico*		Resultado
	Beta	Sig.	
H1A: "La dimensión organizativa (tamaño) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa"	0,188	0,087	Apoyada
H1a: "La inteligencia competitiva modera negativamente la relación de la dimensión organizativa (tamaño) de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa".	-0,006	0,952	No apoyada
H2A: "La dimensión organizativa (ingresos) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa".	1,293	0,199	No apoyada
H2a: "La inteligencia competitiva moderada negativamente la relación de la dimensión organizativa (ingresos) de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa".	-0,042	0,687	No apoyada
H3A: "La diversificación geográfica de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa".	-0,119	0,347	No apoyada
H3a: "La inteligencia competitiva modera positivamente la relación entre la diversificación geográfica de la empresa y su nivel de ambidestreza organizativa".	-0,121	0,348	No apoyada
H4A: "La diversificación de actividad de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa".	0,369	0,011	Apoyada
H4a: "La inteligencia competitiva moderada positivamente la relación de la diversificación de actividad de la empresa con el nivel de ambidestreza organizativa".	-0,233	0,107	Apoyada* (tendencia)
H5A: "La holgura financiera (resultado) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa"	0,370	0,002	Apoyada
H5a: "La Inteligencia competitiva modera negativamente la relación entre la holgura financiera (resultado) de la empresa y el nivel de ambidestreza organizativa"	-0,299	0,011	Apoyada
H6A: "La holgura financiera (rentabilidad) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa"	0,199	0,058	Apoyada
H6a: "La inteligencia competitiva modera negativamente la relación de la holgura financiera (rentabilidad) con el nivel de ambidestreza organizativa"	-0,192	0,061	Apoyada
H7A: "La holgura financiera (solventía) de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa"	1,69	0,094	Apoyada
H7a: "La inteligencia competitiva modera negativamente la relación de la holgura financiera (solventía) con el nivel de ambidestreza organizativa"	-1,502	0,136	Apoyada* (tendencia)
H8A: "La holgura de RRHH de la empresa correlaciona positivamente con el nivel de ambidestreza organizativa".	0,037	0,687	No apoyada
H8a: "La inteligencia competitiva modera negativamente la relación entre la holgura de RRHH de la empresa y su nivel de ambidestreza organizativa".	-0,037	0,694	No apoyada

\* Valores obtenidos en el modelo 3 de las tablas anteriores.

### **5.3.2. RESULTADOS RELACIONADOS CON LA IC COMO VARIABLE MODERADORA EN EL EQUILIBRIO DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.**

Cuando analizamos la correlación existente entre las variables independientes (dimensión organizativa, holgura de recursos y scope), la variable moderadora (inteligencia competitiva) y el equilibrio de ambidestreza organizativa, se observa la influencia del sector de actividad en el que esta inmerso la muestra analizada. En este sentido, el sector del mueble es un sector con un nivel bajo de intensidad tecnológica e investigación, lo cual pone de manifiesto que las actividades de exploración son muy reducidas. Como consecuencia, no existe relación significativa en prácticamente ninguna de las variables analizadas, como se puede observar en los resultados que se adjuntan en la tabla 46.

Cabe resaltar no obstante (ver Figura 19 y tabla 64) que en aquellas empresas que no están expuestas a la información de IC, siendo con ello menos conscientes de los cambios del entorno y por lo tanto mas expuestas a los efectos de su lógica dominante, ante incrementos de holgura de RRHH (es decir, mayor disponibilidad de recursos humanos) la empresa presenta comportamientos ambidiestros menos equilibrados (centrado esos recursos ociosos en las actividades de explotación, consecuencia de la dependencia estructural, reforzando con ello la actividad dominante), mientras que en el caso de empresas que están expuestas a la IC en un nivel alto, y por lo tanto toman consciencia de los cambios y tendencias del entorno, ante incrementos de holgura de los RRHH, su comportamiento se torna mas ambidiestro equilibrando de este modo en mayor medida las actividades de explotación de su negocio con las de exploración en nuevos negocios.

Tabla 46. Contraste de hipótesis relacionadas con el equilibrio de ambidestreza organizativa.

Hipótesis	Estadístico*		Resultado
	Beta	Sig.	
H1B: “La dimensión organizativa (tamaño) de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”	0,139	0,205	No apoyada
H1b: “La inteligencia competitiva moderada negativamente la relación de la dimensión organizativa (tamaño) de la empresa con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.	0,241	0,024	Apoyada
H2Bb “La dimensión organizativa (ingresos) de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.	0,056	0,591	No apoyada
H2ba: “La inteligencia competitiva moderada negativamente la relación de la dimensión organizativa (ingresos) de la empresa con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.	0,254	0,014	Apoyada
H3B: “La diversificación geográfica de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.	-0,110	0,394	No apoyada
H3b: “La inteligencia competitiva modera positivamente la relación entre la diversificación geográfica de la empresa y su equilibrio de ambidestreza organizativa”.	0,139	0,289	No apoyada
H4B: “La diversificación de actividad de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”	0,178	0,221	No apoyada
H4b: “La inteligencia competitiva moderada positivamente la relación de la diversificación de actividad de la empresa con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.	0,012	0,933	No apoyada
H5B: “La holgura financiera (resultado) de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”	-0,049	0,684	No apoyada
H5b: “La Inteligencia competitiva modera negativamente la relación entre la holgura financiera (resultado) de la empresa y el equilibrio de ambidestreza organizativa”	0,196	0,103	No apoyada
H6B: “La holgura financiera (rentabilidad) de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”	-0,025	0,816	No apoyada
H6b: “La inteligencia competitiva modera negativamente la relación de la holgura financiera (rentabilidad) con el equilibrio de ambidestreza organizativa”	0,157	0,131	No apoyada
H7B: “La holgura financiera (solventía) de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”	-0,031	0,791	No apoyada
H7b: “La inteligencia competitiva modera negativamente la relación de la holgura financiera (solventía) con el equilibrio de ambidestreza organizativa”	0,121	0,265	No apoyada
H8B: “La holgura de RRHH de la empresa correlaciona positivamente con el equilibrio de ambidestreza organizativa”.	-0,046	0,624	No apoyada
H8b: “La inteligencia competitiva modera negativamente la relación entre la holgura de RRHH de la empresa y su equilibrio de ambidestreza organizativa”.	0,231	0,017	Apoyada

\* Valores obtenidos en el modelo 3 de las tablas que aparecen a continuación.

A continuación se adjuntan los resultados obtenidos para cada variable independiente en su relación con la variable dependiente: equilibrio de ambidestreza organizativa.



## VARIABLE INDEPENDIENTE: DIMENSIÓN ORGANIZATIVA.

### Variable predictora: N° empleados (logaritmo)

Tabla 47. Resumen del modelo Nivel de AO- Dimensión organizativa (n° empleados)<sup>d</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,170 <sup>a</sup>	,029	-,005	1,51058	,029	,861	4	116	,490	
2	,177 <sup>b</sup>	,031	-,011	1,51506	,003	,314	1	115	,576	
3	,272 <sup>c</sup>	,074	,025	1,48778	,043	5,257	1	114	,024	1,766

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF, IC

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF, IC, interaccion

d. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

Tabla 48. ANOVA<sup>a</sup> Equilibrio de AO- Dimensión organizativa (n° empleados)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1: CONTROLES Y PLANTILLA	Regresión	7,857	4	1,964	,861	,490 <sup>b</sup>
	Residual	264,694	116	2,282		
	Total	272,551	120			
2: CONTROLES, PLANTILLA E IC	Regresión	8,579	5	1,716	,747	,590 <sup>c</sup>
	Residual	263,972	115	2,295		
	Total	272,551	120			
3: CONTROLES, PLANTILLA, IC E INTERACCIÓN	Regresión	20,215	6	3,369	1,522	,177 <sup>d</sup>
	Residual	252,336	114	2,213		
	Total	272,551	120			

a. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF, IC

d. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, logPLANTILLADIF, IC, interaccion

**Tabla 49. Coeficientes<sup>a</sup> para variable predictora Nº Empleados y variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa**

MODELOS		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
1: CONTROLES Y PLANTILLA	(Constante)	-,612	,402		-1,523	,130	-1,409	,184		
	logPLANTILLA	,033	,110	,031	,305	,761	-,184	,251	,831	1,204
	TIPOMD	-,534	,376	-,137	-1,421	,158	-1,279	,211	,896	1,116
	TIPOMP	-,032	,396	-,007	-,080	,937	-,816	,753	,950	1,053
	ANTIGUEDAD	-,018	,014	-,118	-1,220	,225	-,046	,011	,892	1,121
2: CONTROLES, PLANTILLA E IC	(Constante)	-,617	,403		-1,531	,129	-1,416	,181		
	logPLANTILLA	,035	,110	,032	,316	,752	-,184	,253	,830	1,205
	TIPOMD	-,528	,377	-,136	-1,399	,165	-1,276	,220	,895	1,117
	TIPOMP	,002	,402	,000	,004	,997	-,794	,797	,929	1,076
	ANTIGUEDAD	-,017	,014	-,117	-1,208	,230	-,046	,011	,892	1,121
3: CONTROLES, PLANTILLA, IC E INTERACCION	IC	,385	,687	,052	,561	,576	-,975	1,745	,976	1,024
	(Constante)	-,417	,406		-1,028	,306	-1,220	,387		
	logPLANTILLA	,153	,120	,139	1,274	,205	-,085	,390	,678	1,475
	TIPOMD	-,679	,376	-,174	-1,803	,074	-1,425	,067	,868	1,153
	TIPOMP	-,292	,415	-,069	-,705	,482	-1,113	,529	,841	1,190
	ANTIGUEDAD	-,022	,014	-,149	-1,545	,125	-,050	,006	,873	1,145
	IC	,267	,676	,036	,394	,694	-1,073	1,606	,971	1,030
	interaccion	1,236	,539	,241	2,293	,024	,168	2,304	,733	1,364

a. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

### Variable predictora: Ingresos (logaritmo)

**Tabla 50. Resumen del modelo Equilibrio de AO- Diversificación actividad y geográfica<sup>d</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,304 <sup>a</sup>	,092	,011	1,60155	,092	1,136	6	67	,351	
2	,329 <sup>b</sup>	,108	,013	1,59974	,016	1,152	1	66	,287	
3	,329 <sup>c</sup>	,108	-,002	1,61191	,000	,007	1	65	,933	1,664

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, IC, TIPOMF, Diversificación de actividad, Compromiso internacional y diversificación geográfica, , TIPOMP

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, IC, TIPOMF, Diversificación de actividad ,Compromiso internacional y diversificación geográfica, , TIPOMP, interaccion1

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, IC, TIPOMF, Diversificación de actividad ,Compromiso internacional y diversificación geográfica, , TIPOMP, interaccion1, interaccion2

d. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

**Tabla 51. ANOVA Nivel de AO- Diversificación actividad y geográfica<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT	Regresión	17,487	6	2,915	1,136	,351 <sup>b</sup>
	Residual	171,852	67	2,565		
	Total	189,339	73			
2: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT E IC	Regresión	20,434	7	2,919	1,141	,349 <sup>c</sup>
	Residual	168,905	66	2,559		
	Total	189,339	73			
3: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT, IC E INTERACCIONES	Regresión	20,452	8	2,557	,984	,457 <sup>d</sup>
	Residual	168,887	65	2,598		
	Total	189,339	73			

a. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, IC, TIPOMF, Compromiso internacional y diversificación geográfica, Diversificación de actividad, TIPOMP

- c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, IC, TIPOMF, Compromiso internacional y diversificación geográfica, Diversificación de actividad, TIPOMP, interaccion1  
d. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, IC, TIPOMF, Compromiso internacional y diversificación geográfica, Diversificación de actividad, TIPOMP, interaccion1, interaccion2

**Tabla 52. Coeficientes para variables independientes Diversificación actividad y geográfica y la variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa**

Modelos		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
1: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT	(Constante)	-,946	,610		-1,552	,125	-2,163	,271		
	IC	-,046	,946	-,006	-,049	,961	-1,935	1,843	,913	1,095
	Compromiso internacional y diversificación geográfica	-,242	,202	-,146	-1,198	,235	-,645	,161	,911	1,098
	Diversificación de actividad	,245	,173	,174	1,420	,160	-,099	,590	,903	1,108
	TIPOMP	,255	,576	,064	,442	,660	-,894	1,404	,647	1,546
	TIPOMF	,585	,460	,183	1,271	,208	-,334	1,504	,655	1,528
	ANTIGUEDAD	-,030	,023	-,156	-1,273	,207	-,076	,017	,905	1,105
2: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT E IC	(Constante)	-,876	,613		-1,431	,157	-2,099	,347		
	IC	,069	,951	,009	,073	,942	-1,830	1,969	,901	1,109
	Compromiso internacional y diversificación geográfica	-,183	,209	-,111	-,878	,383	-,600	,234	,849	1,178
	Diversificación de actividad	,260	,173	,185	1,503	,138	-,085	,606	,897	1,115
	TIPOMP	,098	,593	,025	,166	,869	-1,086	1,283	,608	1,645
	TIPOMF	,559	,461	,175	1,214	,229	-,361	1,478	,653	1,532
	ANTIGUEDAD	-,030	,023	-,157	-1,288	,202	-,077	,017	,905	1,105
	interaccion1	1,384	1,289	,138	1,073	,287	-1,191	3,958	,819	1,221
3: CONTROLES Y SCOPE GEO Y SCOPE ACT, IC E INTERACCIONES	(Constante)	-,865	,631		-1,371	,175	-2,126	,395		
	IC	,065	,960	,008	,068	,946	-1,852	1,982	,899	1,112
	Compromiso internacional y diversificación geográfica	-,182	,212	-,110	-,858	,394	-,604	,241	,839	1,191
	Diversificación de actividad	,251	,203	,178	1,237	,221	-,155	,657	,660	1,515
	TIPOMP	,089	,608	,022	,146	,885	-1,126	1,304	,587	1,704
	TIPOMF	,555	,467	,173	1,189	,239	-,377	1,487	,646	1,548
	ANTIGUEDAD	-,030	,024	-,160	-1,269	,209	-,078	,017	,868	1,152
	interaccion1	1,391	1,302	,139	1,068	,289	-1,210	3,992	,815	1,227
	interaccion2	,075	,896	,012	,084	,933	-1,714	1,865	,650	1,539

a. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

**VARIABLE INDEPENDIENTE: HOLGURA FINANCIERA****Variable predictora: Resultado (EBITDA/INGRESOS)****Tabla 53. Resumen del modelo Equilibrio de AO-Holgura Financiera (Resultado) <sup>d</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,194 <sup>a</sup>	,038	,005	1,50980	,038	1,161	4	119	,332	
2	,204 <sup>b</sup>	,042	,001	1,51285	,004	,521	1	118	,472	
3	,252 <sup>c</sup>	,063	,015	1,50202	,022	2,707	1	117	,103	1,720

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, **EBITDA/INGRESOS** dif, TIPOMF, TIPOMPb. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, **EBITDA/INGRESOS** dif, TIPOMF, TIPOMP, ICc. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, **EBITDA/INGRESOS** dif, TIPOMF, TIPOMP, IC, interacción

d. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

**Tabla 54. ANOVA del modelo Equilibrio de AO-Holgura Financiera (Resultado) <sup>d</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	10,582	4	2,645	1,161	,332 <sup>b</sup>
	Residual	271,258	119	2,279		
	Total	281,840	123			
2	Regresión	11,773	5	2,355	1,029	,404 <sup>c</sup>
	Residual	270,067	118	2,289		
	Total	281,840	123			
3	Regresión	17,879	6	2,980	1,321	,253 <sup>d</sup>
	Residual	263,961	117	2,256		
	Total	281,840	123			

a. Variable dependiente: resta\_BALANCE

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, RDOdif, TIPOMF, TIPOMP

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, RDOdif, TIPOMF, TIPOMP, IC

d. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, RDOdif, TIPOMF, TIPOMP, IC, interaccion

**Tabla 55. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (Resultado) y la variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa**

MODELOS		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.F	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
Modelo 1:	(Constante)	-	,439		-2,555	,012	-1,990	-,252		
Controles y resultado	RDO	,314	,424	,068	,741	,460	-,525	1,153	,958	1,043
	TIPOMP	,480	,492	,112	,976	,331	-,494	1,454	,612	1,634
	TIPOMF	,562	,371	,174	1,515	,132	-,172	1,296	,612	1,634
	ANTIGUEDAD	-,018	,013	-,123	-1,356	,178	-,044	,008	,979	1,021
Modelo 2:	(Constante)	-	,440		-2,564	,012	-1,999	-,257		
Controles,		1,128								
	RDO	,360	,429	,078	,839	,403	-,490	1,211	,937	1,067

resultado e IC	TIPOMP	,504	,494	,118	1,019	,310	-,475	1,482	,609	1,641
	TIPOMF	,548	,372	,170	1,473	,143	-,189	1,285	,610	1,638
	ANTIGUEDAD	-,017	,013	-,118	-1,293	,198	-,044	,009	,973	1,027
	IC	,489	,678	,067	,721	,472	-,853	1,830	,953	1,049
Modelo 3:	(Constante)	-	,437		-2,501	,014	-1,959	-,227		
Controles, resultado, IC e interacción resultado e IC		1,093								
	RDO	-,227	,556	-,049	-,408	,684	-1,328	,874	,551	1,815
	TIPOMP	,477	,491	,112	,973	,333	-,495	1,449	,609	1,643
	TIPOMF	,488	,371	,151	1,315	,191	-,247	1,223	,605	1,654
	ANTIGUEDAD	-,015	,013	-,106	-1,165	,246	-,042	,011	,967	1,034
	IC	,463	,673	,063	,688	,493	-,869	1,796	,952	1,050
	interaccion	3,340	2,030	,196	1,645	,103	-,681	7,361	,562	1,779

a. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

## Variable predictora: Rentabilidad.

Tabla 56. Resumen del modelo Equilibrio de AO- Holgura financiera (Rentabilidad)<sup>d</sup>

Modelos	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,185 <sup>a</sup>	,034	,002	1,51251	,034	1,050	4	119	,385	
2	,194 <sup>b</sup>	,038	-,003	1,51601	,004	,451	1	118	,503	
3	,238 <sup>c</sup>	,056	,008	1,50761	,019	2,319	1	117	,131	1,692

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, RENTABILIDAD, TIPOMD

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, RENTABILIDAD, TIPOMD, IC

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, RENTABILIDAD, TIPOMD, IC, interacción

d. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

Tabla 57. ANOVA Equilibrio de AO- Holgura financiera (Rentabilidad)<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1: CONTROLES Y RESULTADO	Regresión	9,606	4	2,401	1,050	,385 <sup>b</sup>
	Residual	272,234	119	2,288		
	Total	281,840	123			
2: CONTROLES, RESULTADO E IC	Regresión	10,643	5	2,129	,926	,467 <sup>c</sup>
	Residual	271,197	118	2,298		
	Total	281,840	123			
3: CONTROLES, RESULTADO, IC E INTERACCIÓN RESULTADO E IC	Regresión	15,914	6	2,652	1,167	,329 <sup>d</sup>
	Residual	265,926	117	2,273		
	Total	281,840	123			

a. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, RENTABILIDAD, TIPOMD

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, RENTABILIDAD, TIPOMD, IC

d. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, RENTABILIDAD, TIPOMD, IC, interaccion

**Tabla 58. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (Rentabilidad) y variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa.**

MODELOS		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
1: CONTROLES Y RESULTADO	(Constante)	-,542	,383		-1,414	,160	-1,300	,217		
	RENTABILIDAD	,002	,007	,033	,348	,729	-,011	,016	,910	1,099
	TIPOMD	-,582	,374	-,147	-1,556	,122	-1,323	,159	,903	1,107
	TIPOMP	-,074	,395	-,017	-,187	,852	-,855	,708	,954	1,048
	ANTIGUEDAD	-,019	,013	-,128	-1,391	,167	-,045	,008	,959	1,043
2: CONTROLES, RESULTADO E IC	(Constante)	-,556	,385		-1,445	,151	-1,318	,206		
	RENTABILIDAD	,003	,007	,044	,457	,648	-,011	,017	,883	1,132
	TIPOMD	-,566	,376	-,144	-1,507	,134	-1,310	,178	,900	1,112
	TIPOMP	-,040	,399	-,009	-,101	,920	-,830	,750	,939	1,065
	ANTIGUEDAD	-,018	,013	-,125	-1,351	,179	-,045	,008	,957	1,045
	IC	,458	,682	,062	,672	,503	-,892	1,807	,946	1,057
3: CONTROLES, RESULTADO, IC E INTERACCIÓN RESULTADO E IC	(Constante)	-,602	,384		-1,568	,120	-1,361	,158		
	RENTABILIDAD	-,002	,008	-,025	-,233	,816	-,017	,014	,723	1,384
	TIPOMD	-,461	,380	-,117	-1,214	,227	-1,214	,291	,870	1,149
	TIPOMP	-,006	,397	-,001	-,015	,988	-,793	,781	,936	1,068
	ANTIGUEDAD	-,016	,013	-,108	-1,164	,247	-,042	,011	,943	1,061
	IC	,383	,680	,052	,564	,574	-,962	1,729	,941	1,063
	interaccion	,047	,031	,157	1,523	,131	-,014	,108	,763	1,310

a. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

### Variable predictora: Solvencia.

**Tabla 59. Resumen del modelo Equilibrio de AO- Solvencia<sup>d</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,184 <sup>a</sup>	,034	,002	1,51258	,034	1,047	4	119	,386	
2	,193 <sup>b</sup>	,037	-,004	1,51642	,003	,398	1	118	,529	
3	,218 <sup>c</sup>	,047	-,001	1,51478	,010	1,256	1	117	,265	1,673

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, SOLVdif

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, SOLVdif, IC

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, SOLVdif, IC, interacción

d. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

**Tabla 60. ANOVA Equilibrio de AO- Solvencia<sup>a</sup>**

Modelos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1:CONTROLES Y SOLVENCIA	Regresión	9,581	4	2,395	1,047	,386 <sup>b</sup>
	Residual	272,259	119	2,288		
	Total	281,840	123			
2:CONTROLES, SOLVENCIA E IC	Regresión	10,496	5	2,099	,913	,475 <sup>c</sup>
	Residual	271,344	118	2,300		
	Total	281,840	123			

<b>3: CONTROLES, SOLVENCIA, IC E INTERACCIÓN SOLVENCIA E IC</b>	<b>Regresión</b>	13,378	6	2,230	,972	,448 <sup>d</sup>
	<b>Residual</b>	268,462	117	2,295		
	<b>Total</b>	281,840	123			

a. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, SOLVdif

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, SOLVdif, IC

d. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, TIPOMP, TIPOMD, SOLVdif, IC, interacción

**Tabla 61. Coeficientes para la variable dependiente Holgura Financiera (solvencia) y variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa**

MODELOS		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
<b>1: CONTROLES Y SOLVENCIA</b>	(Constante)	-,534	,386		-1,382	,169	-1,299	,231		
	SOLVENCIA	,001	,003	,033	,332	,741	-,006	,008	,842	1,188
	TIPOMD	-,577	,379	-,146	-1,523	,130	-1,327	,173	,882	1,134
	TIPOMP	-,064	,393	-,015	-,162	,872	-,842	,715	,963	1,039
	ANTIGUEDAD	-,019	,014	-,132	-1,394	,166	-,047	,008	,904	1,106
<b>2: CONTROLES, SOLVENCIA E IC</b>	(Constante)	-,548	,388		-1,413	,160	-1,316	,220		
	SOLVENCIA	,001	,003	,038	,381	,704	-,006	,008	,837	1,195
	TIPOMD	-,566	,380	-,143	-1,489	,139	-1,319	,187	,880	1,137
	TIPOMP	-,029	,398	-,007	-,073	,942	-,817	,759	,944	1,059
	ANTIGUEDAD	-,019	,014	-,129	-1,356	,178	-,046	,009	,902	1,109
<b>3: CONTROLES, SOLVENCIA, IC E INTERACCIÓN SOLVENCIA E IC CONTROLES Y SOLVENCIA</b>	IC	,425	,674	,058	,631	,529	-,909	1,759	,968	1,033
	(Constante)	-,600	,390		-1,538	,127	-1,373	,173		
	SOLVENCIA	-,001	,004	-,031	-,266	,791	-,009	,007	,605	1,654
	TIPOMD	-,540	,380	-,137	-1,420	,158	-1,293	,213	,876	1,141
	TIPOMP	,002	,398	,001	,006	,995	-,787	,792	,939	1,064
	ANTIGUEDAD	-,016	,014	-,109	-1,128	,262	-,044	,012	,871	1,148
	IC	,349	,676	,048	,515	,607	-,991	1,688	,958	1,044
	interaccion	,017	,015	,121	1,121	,265	-,013	,047	,694	1,441

a. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

## VARIABLE INDEPENDIENTE: HOLGURA DE RECURSOS HUMANOS.

### Variable predictora: Productividad (Ingresos/ Empleados)

**Tabla 62. Resumen del modelo Equilibrio de AO-Holgura de RR.HH.<sup>d</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
<b>1</b>	,204 <sup>a</sup>	,041	,008	1,50073	,041	1,254	4	116	,292	
<b>2</b>	,208 <sup>b</sup>	,043	,002	1,50570	,002	,234	1	115	,629	
<b>3</b>	,300 <sup>c</sup>	,090	,042	1,47504	,047	5,831	1	114	,017	1,640

a. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURA2dif, TIPOMP, TIPOMD

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURA2dif, TIPOMP, TIPOMD, IC

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURA2dif, TIPOMP, TIPOMD, IC, interacción

d. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

Tabla 63. ANOVA Equilibrio de AO-Holgura de RR.HH.<sup>a</sup>

Modelos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1: CONTROLES Y HOLGURA RRHH	Regresión	11,298	4	2,825	1,254	,292 <sup>b</sup>
	Residual	261,253	116	2,252		
	Total	272,551	120			
2: CONTROLES, HOLGURA RRHH E IC	Regresión	11,830	5	2,366	1,044	,396 <sup>c</sup>
	Residual	260,721	115	2,267		
	Total	272,551	120			
3: CONTROLES, HOLGURA RRHH, IC E INTERACCION HOLGURA RRHH E IC	Regresión	24,517	6	4,086	1,878	,091 <sup>d</sup>
	Residual	248,034	114	2,176		
	Total	272,551	120			

a. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO

b. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURARRHHdif, TIPOMP, TIPOMD

c. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURARRHHdif, TIPOMP, TIPOMD, IC

d. Variables predictoras: (Constante), ANTIGUEDAD, HOLGURARRHHdif, TIPOMP, TIPOMD, IC, interacción

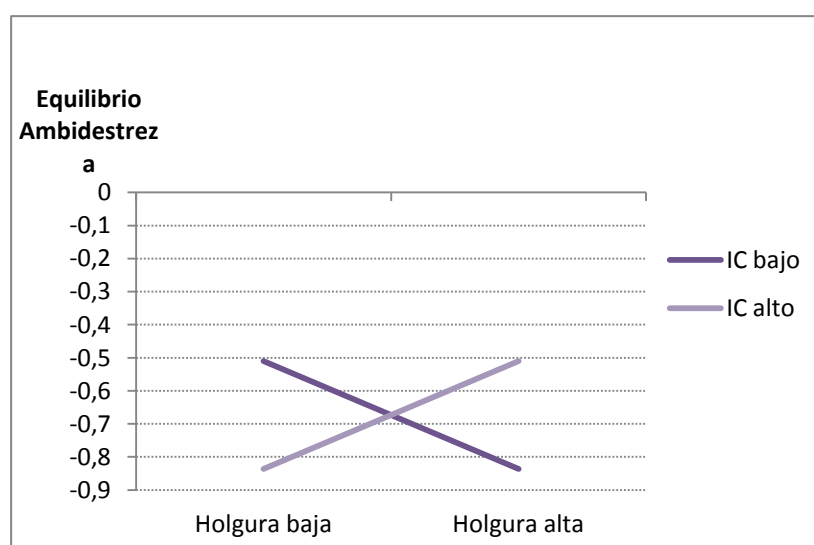
Tabla 64. Coeficientes para la variable independiente Holgura de RR.HH. y la variable dependiente Equilibrio de Ambidestreza Organizativa

MODELOS		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B		Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
1: CONTROLES Y HOLGURA RHH	(Constante)	-,647	,388		-1,669	,098	-1,415	,121		
	HOLGURA2	-,001	,001	-,116	-1,273	,205	-,004	,001	,990	1,010
	TIPOMD	-,530	,365	-,136	-1,452	,149	-1,253	,193	,940	1,064
	TIPOMP	,025	,393	,006	,065	,948	-,752	,803	,953	1,049
	ANTIGUEDAD	-,016	,014	-,111	-1,203	,231	-,043	,011	,979	1,021
2: CONTROLES Y HOLGURA RRHH Y IC	(Constante)	-,652	,389		-1,676	,096	-1,423	,119		
	HOLGURA2	-,001	,001	-,114	-1,239	,218	-,004	,001	,986	1,014
	TIPOMD	-,526	,366	-,135	-1,437	,154	-1,251	,199	,939	1,065
	TIPOMP	,053	,398	,013	,134	,894	-,735	,842	,933	1,072
	ANTIGUEDAD	-,016	,014	-,109	-1,187	,238	-,043	,011	,979	1,022
3: CONTROLES Y HOLGURA RRHH Y IC E INTERACCIÓN	IC	,331	,683	,045	,484	,629	-1,023	1,684	,974	1,027
	(Constante)	-,673	,381		-1,765	,080	-1,429	,083		
	HOLGURA2	-,001	,001	-,046	-,492	,624	-,003	,002	,900	1,112
	TIPOMD	-,690	,365	-,177	-1,890	,061	-1,413	,033	,907	1,103
	TIPOMP	,046	,390	,011	,117	,907	-,727	,819	,933	1,072
	ANTIGUEDAD	-,013	,013	-,088	-,972	,333	-,040	,014	,970	1,031
	IC	,282	,670	,038	,422	,674	-1,044	1,609	,973	1,028
	interaccion	,017	,007	,231	2,415	,017	,003	,031	,873	1,145

a. Variable dependiente: resta\_EQUILIBRIO AO



**Figura 19. Relación entre la Holgura de RRHH y equilibrio ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC**



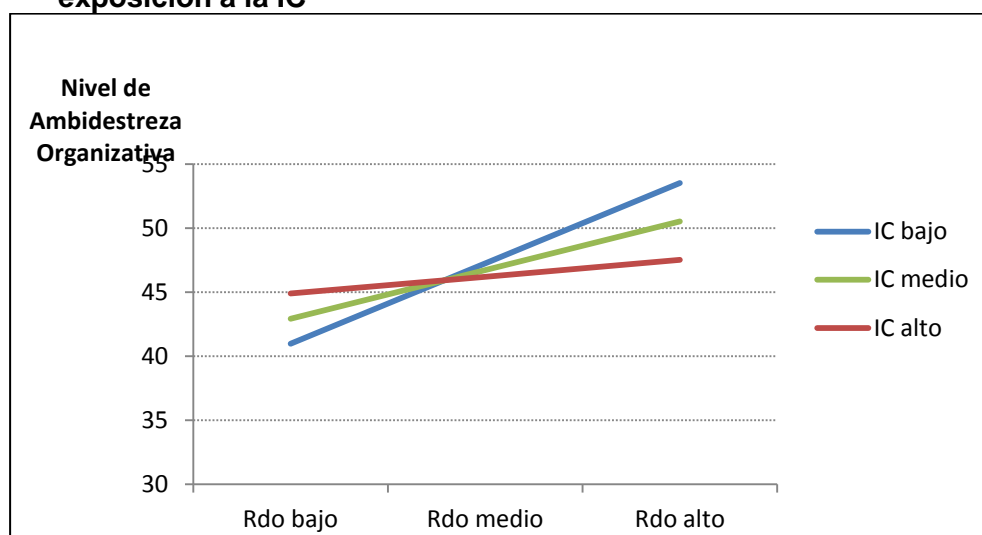
### 5.3.3. Resultados relacionados con la influencia del grado de exposición a la IC en los ítems que definen la ambidestreza organizativa.

Tras ver como el grado de exposición a la IC actúa como variable moderadora, a continuación veamos qué ítems de la ambidestreza son los que difieren entre valores bajos y altos de la variable independiente, cuando el grado de exposición a la IC es bajo.

Vamos a considerar que el grado de exposición a la IC es bajo por debajo de 0.55 en el indicador INDICADOR 6 IC (0,4) ya que es el valor medio.

- Resultados con Holgura Financiera (EBITDA/Ingresos)

**Figura 20. Relación entre la Holgura Financiera (Resultados: EBITDA/ingresos) y nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC**



Los resultados serán bajos por debajo del valor medio y altos por encima del valor medio, -0.1.

Así pues, para un grado de exposición de IC bajo, los valores medios de los ítems de Ambidestreza Organizativa según resultados son los que aparecen reflejados en la tabla 65 (en amarillo aquellos promedios que difieren significativamente ( $p$ -valor M-W  $<0.10$ ) entre resultados bajo y altos). **Es decir, es la innovación explotativa la que está marcando las diferencias en ambidestreza entre empresas con resultados bajos y empresas con resultados altos.**

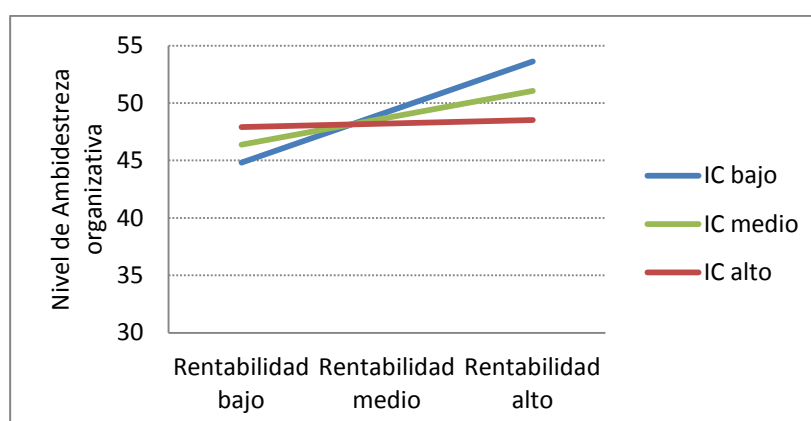
**Tabla 65. Influencia del grado de exposición a la IC en los ítems que definen la ambidestreza organizacional**

(Variable independiente: Holgura Financiera: Resultados)

Grado de exposición a la IC BAJO	Holgura financiera: resultados					
	Bajos			Altos		
	N válido	Media	Desviación típica	N válido	Media	Desviación típica
Índice aditivo	20	38,40	10,00	44	46,07	8,98
JAN1:EXPLORATORIO	20	3,45	1,76	44	3,57	2,30
JAN2: EXPLORATORIO	20	3,25	1,83	44	3,66	2,19
JAN3: EXPLORATORIO	20	3,20	1,61	44	4,00	1,95
JAN4: EXPLORATORIO	20	3,20	1,64	44	4,02	2,01
JAN8:EXPLOTATIVO	20	3,90	1,52	44	4,77	1,31
JAN9: EXPLOTATIVO	20	4,00	1,65	44	4,95	1,38
JAN10:EXPLOTATIVO	20	3,65	1,42	44	4,89	1,62
JAN11: EXPLOTATIVO	20	4,45	1,39	44	5,11	1,33
JAN13: EXPLOTATIVO	20	4,60	1,43	44	5,43	1,19
JAN14:EXPLOTATIVO	20	4,70	1,56	44	5,66	1,40

- Resultados con Holgura Financiera (Rentabilidad)

**Figura 21. Relación entre la Holgura Financiera (Rentabilidad) y nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC**



La rentabilidad será baja por debajo de -5 y alta por encima de -5. Aquí el valor medio es -8, pero dado que en el análisis de moderación ya se vio que las relaciones con la rentabilidad no eran muy fuertes, hemos usado el percentil 40 para facilitar la aparición de resultados.

Así pues, para un grado de exposición a la IC bajo, los valores medios de los ítems de Ambidestreza Organizativa según resultados son los que aparecen reflejados en la tabla 66 (en amarillo aquellos promedios que difieren significativamente ( $p$ -valor M-W  $<0.10$ ) entre rentabilidad bajo y altos). **Es decir, nuevamente, es la innovación explotativa la que está marcando las diferencias en ambidestreza entre empresas con rentabilidad baja y empresas con rentabilidad alta.**

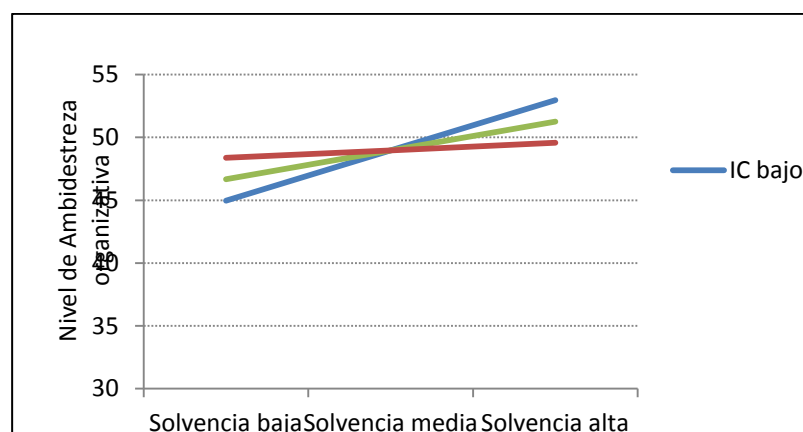
**Tabla 66. Influencia del grado de exposición a la IC en los ítems que definen la ambidestreza organizativa**

(Variable independiente: Holgura Financiera: Rentabilidad)

Grado de exposición a la IC BAJO	Holgura financiera: rentabilidad					
	Baja			alta		
	N válido	Media	Desviación típica	N válido	Media	Desviación típica
<b>INDICE ADITIVO</b>	<b>23</b>	<b>40,35</b>	<b>10,73</b>	<b>41</b>	<b>45,54</b>	<b>9,01</b>
JAN1:EXPLORATORIO	23	3,35	1,99	41	3,63	2,22
JAN2: EXPLORATORIO	23	3,26	2,12	41	3,68	2,07
JAN3: EXPLORATORIO	23	3,57	1,80	41	3,85	1,93
JAN4: EXPLORATORIO	23	3,48	2,09	41	3,93	1,84
<b>JAN8:EXPLOTATIVO</b>	<b>23</b>	<b>4,00</b>	<b>1,57</b>	<b>41</b>	<b>4,78</b>	<b>1,27</b>
JAN9: EXPLOTATIVO	23	4,22	1,59	41	4,90	1,45
<b>JAN10:EXPLOTATIVO</b>	<b>23</b>	<b>3,96</b>	<b>1,66</b>	<b>41</b>	<b>4,80</b>	<b>1,58</b>
JAN11: EXPLOTATIVO	23	4,65	1,34	41	5,05	1,40
<b>JAN13: EXPLOTATIVO</b>	<b>23</b>	<b>4,70</b>	<b>1,49</b>	<b>41</b>	<b>5,44</b>	<b>1,14</b>
JAN14:EXPLOTATIVO	23	5,17	1,59	41	5,46	1,47

Resultados con Holgura Financiera (Solvencia)

**Figura 22. Relación entre la Holgura Financiera (Solvencia) y nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC**



La solvencia será baja por debajo de 25 y alta por encima de 25. Aquí el valor medio es 33, pero dado que en el análisis de moderación ya se vió que las relaciones con la solvencia no eran muy fuertes, hemos usado el percentil 35 para facilitar la aparición de resultados.

Así pues, para un grado de exposición a la IC bajo, los valores medios de los ítems de Ambidestreza Organizativa según solvencia son los que aparecen reflejados en la tabla 67 (en amarillo aquellos promedios que difieren significativamente ( $p$ -valor M-W  $<0.10$ ) entre solvencia bajo y altos). **Es decir, nuevamente, es la innovación explotativa (algunos ítems) la que está marcando las diferencias en ambidestreza entre empresas con solvencia baja y empresas con solvencia alta.**

**Tabla 67. Influencia del grado de exposición a la IC en los ítems que definen la ambidestreza organizativa**

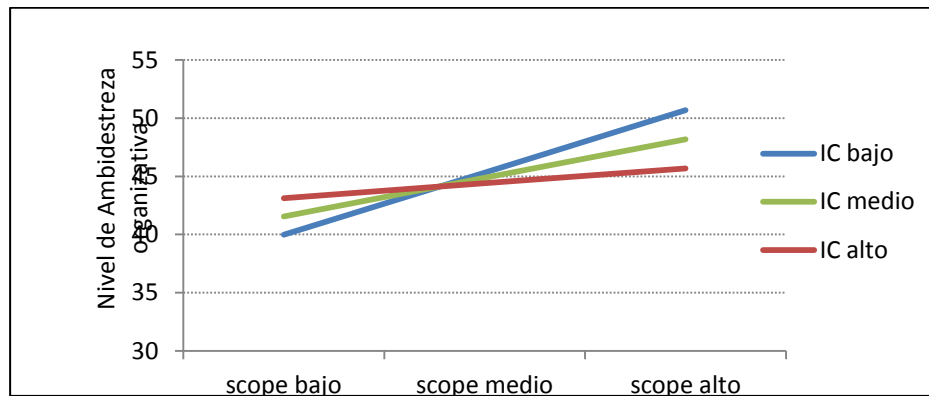
(Variable independiente: Holgura Financiera: Solvencia)

Grado de exposición a la IC BAJO	Holgura financiera: solvencia					
	Baja			alta		
	N válido	Media	Desviación típica	N válido	Media	Desviación típica
<b>Índice aditivo</b>	<b>17</b>	<b>40,65</b>	<b>10,02</b>	<b>47</b>	<b>44,77</b>	<b>9,74</b>
JAN1:EXPLORATORIO	17	3,06	2,01	47	3,70	2,17
JAN2: EXPLORATORIO	17	3,29	2,08	47	3,62	2,09
JAN3: EXPLORATORIO	17	3,41	1,91	47	3,87	1,87
JAN4: EXPLORATORIO	17	3,88	2,39	47	3,72	1,75
JAN8:EXPLOTATIVO	17	4,47	1,28	47	4,51	1,49

JAN9: EXPLOTATIVO	17	4,53	1,42	47	4,70	1,57
JAN10:EXPLOTATIVO	17	4,12	1,73	47	4,64	1,62
JAN11: EXPLOTATIVO	17	4,29	1,26	47	5,13	1,36
JAN13: EXPLOTATIVO	17	4,88	1,36	47	5,28	1,30
JAN14:EXPLOTATIVO	17	4,71	1,65	47	5,60	1,39

*Resultados con Scope (diversificación actividad)*

**Figura 23. Relación entre Scope (diversificación actividad) y nivel de ambidestreza organizativa moderada por el grado de exposición a la IC**



El scope será bajo por debajo de la media y alto por encima de la media, 0.

Así pues, para un grado de exposición a la IC bajo, los valores medios de los ítems de Ambidestreza Organizativa según scope son los que aparecen reflejados en la tabla 68 (en amarillo aquellos promedios que difieren significativamente ( $p$ -valor M-W  $<0.10$ ) entre scope bajo y alto). **Es decir, tanto la innovación explotativa (algunos ítems) como la exploratoria (algunos ítems) están marcando las diferencias en ambidestreza entre empresas con scope bajo y empresas con scope alto.**

**Tabla 68. Influencia del grado de exposición a la IC en los ítems que definen la ambidestreza organizacional**

(Variable independiente: Scope Dimensión horizontal -actividad)

Grado de exposición a la IC BAJO	Scope: dimensión horizontal – Actividad-					
	Bajo			alto		
	N válido	Media	Desviación típica	N válido	Media	Desviación típica
Índice aditivo	36	42,86	9,52	6	56,17	7,55
JAN1:EXPLORATORIO	36	3,47	2,20	6	4,83	2,32
JAN2: EXPLORATORIO	36	3,19	2,01	6	4,67	2,88
JAN3: EXPLORATORIO	36	3,64	1,96	6	4,67	2,25
JAN4: EXPLORATORIO	36	3,47	1,92	6	5,17	1,47
JAN8:EXPLORATIVO	36	4,72	1,56	6	5,00	,63
JAN9: EXPLORATIVO	36	4,61	1,59	6	5,83	,98
JAN10:EXPLORATIVO	36	4,50	1,75	6	5,50	1,76
JAN11: EXPLORATIVO	36	4,83	1,40	6	5,83	,98
JAN13: EXPLORATIVO	36	5,22	1,35	6	6,17	,75
JAN14:EXPLORATIVO	36	5,19	1,64	6	6,33	,52

# **TERCERA PARTE**

# **CONCLUSIONES**

---

# CAPÍTULO VI

## CONCLUSIONES

### 6.1. CONCLUSIONES.

#### *El contexto estructural empresarial español*

El entorno contextual en el que están inmersas las empresas, esta caracterizado por un cambio constante e imparable (consecuencia de *la globalización y la irrupción de las economías emergentes, el acceso al conocimiento unido a la conectividad casi ilimitada, la irrupción de nuevas tecnologías –tecnologías 4.0-, cambios estructurales demográficos – como la aparición de las nuevas generaciones millenials, generación Z y generación Alfa-, que suponen cambios en estilos de vida , cambios en los hábitos de consumo – individualización y personalización- y finalmente, la economía colaborativa y experiencial,*) que ha modificado los factores de competencia de manera irreversible. Si además, tenemos en cuenta la naturaleza de dichos cambios, que cada vez son más rápidos e impredecibles,



están dando como resultado un cambio de época (más que una época de cambios) en el modo en que surgen y se desarrollan los negocios.

Este contexto es especialmente relevante para un tejido empresarial como el español, formado mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas que representan más del 90% de las empresas (el Ministerio de Industria tenía registradas en marzo de 2014 más de 1,1 millones de pymes, frente a solo 4.188 empresas de gran tamaño). Si a esta característica, le añadimos que muchas de ellas se hallan dentro de sectores industriales maduros con baja intensidad tecnológica (tal es el caso del sector investigado), explica en gran medida el hecho de que muchas Pymes se hayan visto en mayor medida afectadas en la actual crisis, por un descenso de su competitividad, habiéndose visto muchas de ellas abocadas a llevar a cabo procesos de reconversión. Ello ha sido así, pues una gran mayoría de estos negocios están gestionados de manera excesivamente enfocada en el corto plazo, a la explotación del negocio, siendo poco conscientes, e incluso ajenos, a cómo los cambios anteriormente mencionados afectaban a la sostenibilidad de sus negocios.

### *La reinvencción del modelo de crecimiento y el papel de la IC.*

Para aquellas Pymes que han sobrevivido a los efectos de la crisis, tienen ante sí un gran reto: adaptarse o desaparecer.

Los cambios producidos han venido para quedarse. El desafío, al que se enfrentan los actuales directivos de la gran mayoría de empresas de los llamados sectores tradicionales, nacidas y gestionadas acorde al anterior paradigma competitivo, es saber si serán capaces de hacer evolucionar/adaptar su empresa (cultura y gestión), logrando alcanzar los niveles de competitividad sostenibles para mantener a la empresa en esta nueva época competitiva.

En ese proceso de reinvencción, adaptación o creación, cobra especial relevancia, una de las cuatro capacidades organizativas “de segundo orden” que Reeves y Deimler (2011) apuntan como esenciales, para fundamentar las ventajas competitivas sostenibles de las empresas: la capacidad para identificar las señales de cambio, comprenderlas y actuar en base a ellas. Esta capacidad relacionada con la inteligencia competitiva, presenta una dificultad en la práctica, que no es otra que su uso en el proceso de toma de decisiones en una gran mayoría de sectores económicos, y principalmente en el caso de las PYMES, lamentablemente, no es algo habitual, en parte debido a su carácter intangible y la falta de inmediatez en los resultados que su uso genera. Ello ha consolidado en el tiempo un estilo de gestión del

directivo, donde abundan los datos subjetivos basados en la experiencia, recogidos informalmente, y el “olfato” (Weick, 1995).

Ahora bien, una mayor percepción del riesgo e incertidumbre sobre cómo los cambios del entorno pueden afectar a los negocios, puede cambiar tanto el estilo de gestión como el nivel de uso de la inteligencia competitiva en el proceso de toma de decisiones y comportamientos ambidiestros. En este sentido, la presente tesis ha puesto de manifiesto que la exposición de los directivos a la información procedente de procesos estructurados de inteligencia competitiva puede resultar crucial al actuar como una variable que modifica y potencia los comportamientos ambidiestros. De este modo, los resultados han apuntado a que un mayor grado de exposición de los directivos de la empresa a la información de IC favorece la exploración de nuevo conocimiento, a la toma de conciencia del impacto de los retos del entorno, rompiendo con ello la inercia y continuidad de las estrategias continuistas y conservadoras implementadas en la empresa y contribuyendo su revitalización y renovación estratégica.

La lógica dominante en las organizaciones es un factor que limita su capacidad de innovación, actuando como un filtro a la hora de identificar los cambios estructurales subyacentes que ocurren en el entorno competitivo. En un contexto empresarial, donde las empresas destinan mayores recursos a lograr la eficiencia operativa de sus negocios (ello puede constatarse viendo el nivel de implantación que en los últimos años han tenido los sistemas de aseguramiento de la calidad, gestión por procesos, lean manufacturing,...), ha arraigado una lógica de pensamiento sobre cómo proceder y gestionar la empresa. Como se ha puesto de manifiesto, cuando la empresa utiliza en poca medida la inteligencia competitiva, la innovación que se produce en la empresa tiende a ser más incremental y centrada en la explotación del negocio. En este sentido, un mayor uso de inteligencia competitiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas conduce a la empresa hacia un tipo de innovación más exploratoria con mayores niveles de disrupción. En contextos sectoriales maduros, esta conclusión adquiere cierta relevancia pues sitúa la diferenciación entre empresas más allá del producto y del precio, generando una mayor sostenibilidad de la innovación y por ende, del modelo de negocio.

Por otro lado, lo mismo ocurre en el caso de la diversificación de actividad. Para aquellas empresas que están más expuestas a la información de IC en sus diferentes actividades a medida que su scope es mayor, presentan un mayor nivel de Ambidestreza Organizativa.

Otro resultado interesante, es referido a que son las empresas con menor antigüedad las que más próximas están hacia los comportamientos ambidiestros, viendo la necesidad de

anticiparse y comprender los cambios que les afectan. Con seguridad, estas empresas más jóvenes, están gestionadas por directivos igualmente más jóvenes y con mayor alineación a los nuevos paradigmas competitivos. Esta conclusión entra en contradicción con lo aportado por (Gibson y Birkinshaw 2004), en la medida que argumentan que las Pymes al carecer de recursos, alcanzan la AO mayoritariamente de manera contextual. Este tipo de AO requiere capacidades, sistemas de gestión y procesos complejos que precisan tiempo y mucha experiencia para desarrollarlos, lo que sugiere que son las empresas de mayor edad, no las jóvenes, las que pueden tener la experiencia, el conocimiento, y el marco de tiempo adicional requerido para implementar y beneficiarse de los sistemas y procesos contextuales.

Por último, la investigación realizada arroja otra conclusión interesante y es que existe relación entre los resultados y la ambidestreza, positiva y controlada por la antigüedad (a mayor antigüedad menor ambidestreza): por cada unidad que aumentan los resultados, aumenta 5.7 unidades el índice aditivo de ambidestreza (manteniendo fija la antigüedad), ello pone de manifiesto que las empresas mas asentadas, al tener una lógica dominante muy marcada orientan su gestión hacia la explotación del negocio y se alejan de comportamientos exploradores propios de los que aporta la Inteligencia competitiva. Por ello, en empresas jóvenes o startups nacidas bajo los nuevos paradigmas competitivos, uso de la IC puede acelerar dicho proceso regenerador del tejido empresarial, dando lugar a un nuevo modelo de crecimiento.

### Obstáculos a la utilización de la IC.

Una vez demostrado la utilidad que la inteligencia competitiva puede reportar al comportamiento ambidiestro de las Pymes, los resultados obtenidos desmitifican los dos grandes obstáculos argumentados por parte de las pymes para justificar la no utilización de manera generalizada la IC en los procesos de toma de decisiones: *la falta de tamaño y la escasez de recursos*.

Si bien es cierto, tal y como ponen de manifiesto los resultados obtenidos, que las empresas más grandes presentan un comportamiento mas ambidiestro al poder destinar estructuralmente personas hacia actividades de exploración, equilibrando las actividades de explotación y exploración, existe una idea distorsionada de que sólo pueden hacer Inteligencia competitiva las grandes corporaciones, lo cual no es cierto ((Mejarshina, 2013), puesto que en definitiva, se trata de una cultura y una manera estructurada de trabajar, por lo que se puede utilizar también en pequeñas y medianas empresas, adaptando el modelo a la dimensión de la organización (Arrieta y Azkarate, 2010). En este sentido, los resultados

obtenidos arrojan una conclusión trascendente, *el tamaño no es determinante* en el comportamiento ambidiestro de las Pymes, puesto que no existe correlación entre ambas variables. Lo pueden conseguir tanto las empresas de mayor dimensión como las más pequeñas. Como hemos visto la ambidestreza organizativa se encuentra influenciada por muchos factores (estructura, contexto, liderazgo, orientación emprendedora, alcance, dinamismo del entorno, dinámica competitiva,...), por lo que alcanzarla no resulta sencillo. El uso de la inteligencia competitiva por sí misma no implica un comportamiento ambidiestro, pero si tiene gran influencia en él. Especialmente en las empresas de menor tamaño donde su uso, hace que las diferencias entre las grandes y pequeñas empresas en lo referente al comportamiento ambidiestro sea menor. La función de inteligencia competitiva en la empresa, no solo es recomendable, sino crítica en un contexto de crisis donde muchos de los sectores están caracterizados por un nivel de madurez elevado que afecta peligrosamente a sus modelos de negocio.

Por otro lado, los resultados obtenidos ponen de manifiesto, el uso de la IC resulta beneficioso tanto en situaciones de malos resultados como de buenos. Cuando la holgura financiera se vuelve escasa, las organizaciones probablemente centran los recursos y sus competencias hacia la explotación de los productos existentes, introduciendo variaciones de producto con mejoras mínimas e incrementales (Levinthal y March, 1993). En consecuencia, las organizaciones con mayor holgura financiera, deberían dedicar menos atención y recursos a la explotación del producto. Ahora bien, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que a mayor rentabilidad y mayor grado de exposición de la empresa a la información del entorno (IC), se generan las condiciones para que la empresa desarrolle unos comportamientos ambidiestros mas equilibrados, en la medida que la orientación estratégica de la empresa hacia el largo plazo va ligada de forma casi directa a las actividades de exploración.

A mayor holgura financiera mayor es el comportamiento ambidiestro de las empresas. Es decir, que cuando las empresas disponen de recursos ociosos, pueden reasignarlos a actividades que no están directamente vinculadas a la explotación del negocio y por lo tanto puede destinarlos a explorar nuevas oportunidades con mayor riesgo y menor retorno a corto. Ahora bien, cuando las empresas se encuentran en entornos de decisión con abundante información (IC), la diferencia entre las empresas que tienen mayor y las que tienen menor holgura se reduce en su comportamiento ambidiestro. Ello nos indica que en el caso de que las empresas con menor holgura, que normalmente tienden a dedicar sus recursos a la actividad de explotación, desarrollando una menor capacidad para adaptarse, integrar o reconfigurar las habilidades y recursos de la organización, no obstante esta tendencia puede verse alterada al tomar consciencia de los cambios del entorno cuando los directivos se ven

expuestos a la información proporcionada por la inteligencia competitiva, siendo mas propensos en estas condiciones a equilibrar sus actividad de explotación con las de exploración. Asi pues, el uso de IC genera un entorno mas propicio al surgimiento de comportamientos ambidiestros.

### *Impulso de la IC para propiciar comportamientos ambidiestros*

Por todo ello, cabe concluir que la relevancia que la tesis presenta en el momento actual, caracterizado por una reducción de la munificencia en el entorno, la podemos calificar como grande, pues pueden propiciar comportamientos ambidiestros en las organizaciones si aquellos que tienen la capacidad para influir en el entorno (Administraciones Publicas) adoptan acciones para impulsar y potenciar las actividades de inteligencia competitiva. Sus resultados aportan un gran valor, puesto que ponen de manifiesto el papel que la inteligencia competitiva puede tener en la sostenibilidad de los modelos de negocios de las Pymes, al propiciar comportamientos ambidiestros en las pequeñas y medianas organizaciones.

Una política de impulso a la Inteligencia Competitiva por parte de las Administraciones Publicas, en el momento en el que según nos muestran los indicadores económicos<sup>9</sup> parece que estamos saliendo de la larga crisis en la que hemos estado inmersos los últimos años puede impulsar los comportamientos ambidiestros de las empresas. Comportamientos vitales para lograr la regeneración del modelo productivo que el nuevo cambio de época requiere.

## **6.2. IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y TEÓRICAS.**

La mayoría de las teorías sobre ambidestreza asumen que son las organizaciones mas grandes las mas capaces de asignar los recursos suficientes para crear y mantener un ambiente ambidiestro. Sin embargo, es crucial analizar, mas aun en una economía como la española caracterizada principalmente por PYMES, como las pequeñas empresas con menos recursos pueden alcanzar el necesario nivel de ambidestreza que el contexto competitivo exige para mantener la sostenibilidad del negocio.

Las conclusiones obtenidas presentan unas implicaciones prácticas relevantes desde el punto de vista del fomento de la innovación en un momento como el actual, tanto desde punto de

---

<sup>9</sup> El Departamento de Análisis de Bankinter señala en su informe de Estrategia para el primer trimestre de 2017 su previsión del PIB en España para 2017 y 2018, situándola en un +2,8% y +2,6% respectivamente.

vista empresarial como desde el punto de vista de las Administraciones Públicas responsables del fomento de la innovación en nuestro país.

Desde el punto de vista de la empresa, la diferencia en el comportamiento ambidiestro de las empresas con malos o con buenas condiciones (resultado, rentabilidad, scope...) es más notable cuando la IC es baja... es decir, que si hay IC alta, los comportamientos de las empresas se parecen más, que cuando no hay IC alta. Las que tienen buenas condiciones, son en general más ambidiestras que las que no las tienen... pero la IC ayuda a estas últimas a desarrollar la ambidestreza. Es un resultado interesante, puesto que pone de manifiesto que la IC ayuda a romper la dinámica del comportamiento fundamentalmente explotativo de las pequeñas empresas que se han visto más afectadas en esta crisis. Ello debería incitar a las empresas a formalizar los procesos de inteligencia competitiva en sus organizaciones, dotándoles de recursos económicos y humanos.

Desde el punto de vista de la Administraciones Públicas. Se puede argumentar que la implementación de una estrategia de medio y largo plazo, estable y continuada, por parte de las Instituciones Públicas responsables de la competitividad empresarial, generaría un resultado positivo en el tejido empresarial, mayoritariamente formado por pequeñas y medianas empresas. La exposición de sus directivos a un determinado tipo de información que pone de manifiesto no solo los cambios estructurales que se están produciendo sino que propicia la reflexión interna sobre sus efectos en los modelos de negocio, conduciría a un comportamiento más equilibrado, sobre todo en empresas con menores condiciones (resultados, rentabilidad, scope, etc.) entre la gestión del corto y el largo plazo y por tanto desencadenaría comportamientos más ambidiestros que contribuirían a garantizar la sostenibilidad de la empresa y de manera agregada, contribuirá a la generación del nuevo modelo de crecimiento tan demandado por parte de instancias público y privadas en España. Por ello, se debería potenciar el trabajo realizado por determinadas instituciones que tiempo atrás iniciaron y aun mantienen Sistemas de Inteligencia Competitivos Sectoriales, ofreciendo a las Pymes, especialmente, información de alto valor añadido para sus estrategias corporativas.

Por último, desde el punto de vista de las implicaciones teóricas, los resultados aquí expuestos ponen de manifiesto la conveniencia de desarrollar una teoría que cubra el hueco existente en la literatura entre la relación de la inteligencia competitiva y la ambidestreza organizativa. Estas dos disciplinas estudiadas separadamente, no se han encontrado con la suficiente profundidad, introducir orientaciones sobre cómo la inteligencia debe organizarse en la empresa para generar orientaciones estructurales ambidiestras, puede orientar las

incipientes acciones de numerosas empresas en España que se están dando cuenta de la importancia que puede tener para sus procesos de innovación crear esas unidades de exploración que compensen sus excesiva orientación hacia la explotación del negocio.

### 6.3. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

La validación de la influencia de la IC en el comportamiento ambidiestro de las empresas realizado por esta tesis abre un interesante campo de investigación a futuros trabajos. No obstante, este primer paso exploratorio, no está exento de limitaciones.

La investigación se ha centrado en Pymes, por lo que no es posible generalizar las conclusiones obtenidas a grandes empresas. En este sentido, sería interesante desarrollar trabajos de investigación centrados en grandes empresas.

La medición de las variables de inteligencia competitiva que hemos utilizado es limitada porque no han sido utilizadas antes. Principalmente la hemos centrado en el grado de exposición de la empresa a la información de corto plazo y desde la óptica de la industria procedente de la inteligencia competitiva. No hemos profundizado en el resto de dimensiones clave de la inteligencia competitiva que menciona Gordon (2002) ni en cómo ésta se estructura y utiliza en el seno de la empresa.

Las variables consideradas para la medición del *scope*, se centran principalmente en dos de las 3 dimensiones que la definen: la dimensión horizontal (diversificación de actividad) y la dimensión geográfica. De este modo, posteriores investigaciones deberían profundizar en como el uso de la IC afecta a la dimensión vertical del *scope*.

Por otro lado, igualmente interesante sería analizar la relación existente entre la utilización de la inteligencia competitiva y el modo en que la ambidestreza se organiza en la empresa. En este sentido, analizar si un determinado tipo de inteligencia competitiva (la focalizada en el medio y largo plazo) tiene influencia en un tipo de innovación más disruptiva y si ello provoca un modelo organizativo determinado en la empresa (separación organizativa o no) afectando al modo de equilibrio entre exploración y explotación.

En definitiva, muchas son las incógnitas que se generan y cuya investigación puede contribuir al impulso de este concepto de organización crucial, la ambidestreza organizativa, en el apasionante cambio de época que nos toca vivir.

# **BIBLIOGRAFÍA**





- ACOSTA, J.L. Y FISHER, A.L. (2013): "Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo". Pensamiento y Gestión, Nº 35. Universidad del Norte, 25-63, 2013.
- ADLER, P.S, GOLDOFTAS, B. AND LEVINE, D.I. (1999): "Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system", Organizational Science. 10 (1) 43–68.
- AENOR (2011): "Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva" UNE 166006. Madrid.
- AGUILAR, F.J. (1967), Scanning the Business Environment, Macmillan, York, NY.
- ANDREWS, K.R. (1971): "The Concept of Corporate Strategy". Irwin, Homewood, IL.
- ANDRIOPOULOS, C., M. LEWIS (2009): "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation". Organ.Sci. 20(4) 696–717.
- ANSOFF, H. I. (1957): "Strategies for diversification", Harvard Business Review.
- ANSOFF, H. I. (1965): "Corporate strategy". New York: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H. I., DECLERCK, R. P. AND HAYES, R. L. (1976): "From Strategic Planning to Strategic Management". John Wiley, New York.
- ANSOFF, H.I. (1987): "The emerging paradigm of strategic behaviour". Strategic Management. J. 8 501–515.
- ARGOTE L AND INGRAM P (2000): "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms". Organ. Behav. Hum. Dec. Processes, 82(1): 150- 169.
- ARRIETA, J.A. Y AZKARATE, A. (2010): "Definición y diseño de un modelo de Inteligencia Competitiva (IC) para mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas", *Projectics / Proyéctica / Projectique* 3 (nº6), p. 39-51, URL: [www.cairn.info/revue-projectique-2010-3-page-39.htm](http://www.cairn.info/revue-projectique-2010-3-page-39.htm).DOI: 10.3917/proj.006.0039
- ATTAWAY, M. (1998): "A Review of Issues Related to Gathering and Assessing Competitive Intelligence", American Business Review, 16 (1): 25-35.
- ATUAHENE-GIMA, K. (2005): "Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation". Journal of Marketing, 69: 61-83.
- AULAKH, P. S., AND SARKAR, M. (2005): "The role of strategic ambidexterity in international expansion and performance". Academy of Management Proceedings, International Management Division Best Paper Abstracts, 1–92.
- AUTIO E, SAPIENZA H, ALMEIDA P. (2000): "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth". Academy of Management Journal 43: 909–924.
- AW, B. Y. AND BATRA, G. (1998): "Technological capability and firm efficiency in Taiwan (China), The World Bank Economic Review, 12(1):59-79.
- AYAL, I. AND J. ZIF (1979): "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing", Journal of Marketing, Spring, págs. 84-94.
- AZKARATE, A. (2014): "La Inteligencia Competitiva como actividad clave en la diversificación de nuevos modelos de negocio". Ponencia Congreso Internacional sobre Vigilancia e Inteligencia Sistemática para la Innovación en las Organizaciones, VISIO 2014. Sesión I Tema 1 Inteligencia Competitiva en entornos de crisis e inestabilidad. Octubre. Bilbao.

- BADEN-FULLER, C., AND VOLBERDA, H. W. (1997): "Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future". *International Studies of Management and Organization*, 27(2): 95-120.
- BADR, A., MADDEN, E. AND WRIGHT, S. (2006): "The contribution of ci to the strategic decision making process: empirical study of the European pharmaceutical industry", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 15-35.
- BALDINO, C. (2014): "Factores que inciden en las decisiones de diversificación productiva. Un abordaje cualitativo" Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Tesis de grado.
- BARNARD, CH. (1938): "The Functions of the Executive". Cambridge, MA: Harvard University Press
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99–120.
- BARR, P.S. ; STIMPERT, J.L. Y HUFF, A.S. (1992) : "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal". *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 15-36.
- BARTES, F. (2011): "Action Plan – Basis of Competitive Intelligence Activities". *Economics and Management*, 1, 664–669.
- BAUMARD, P. (1991) : « Strategie et surveillance des environnements concurrentiels », Mason, Paris.
- BECKER, P. (2002): "Corporate Foresight in Europe: A First Overview." *Science and Technology*, pp. 27.
- BECKMAN, C.M. (2006): "The influence of founding team company affiliations on firm behavior". *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
- BEHNKE, L. AND SLAYTON, P. (1998): "Shaping a corporate competitive intelligence function at IBM". *Competitive Intelligence Review*, 9, 4–9.
- BENNER, M.J. AND TUSHMAN, M. (2002): "Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries". *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, 676-706.
- BENNER MJ, AND TUSHMAN M. (2003): "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited". *Academy of Management Rev.* 28(2):238–256.
- BERGERON, P. (2000): "Veille stratégique et PME: Comparaison des politiques gouvernementales de soutien". Sainte-Foy Québec: Presses de l'Université du Quebec.
- BERGERON, P AND HILLER, CA (2002): "Competitive intelligence". *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 36, n° 1, pp. 353-390.
- BERNHARD, D. (1994): "I want it fast, factual, actionable'-Tailoring Competitive Intelligence to Executives' Needs". *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 1, pp. 12 to 24.
- BERRY, C. H. (1975): "Corporate Growth and Diversification". Princeton, NJ: Princeton University Press.
- BETTIS, R.A. AND HALL, W.K. (1982): "Diversification strategy, accounting determined risk and accounting determined return". *Academy of Management Journal*, 25(2), pp.254-264.
- BIRKINSHAW, J. AND GIBSON, C. (2004): "Building amidexterity into an organization", *MIT Sloan Management Review*, 45, 47-55

- BLANDIN, J.S. AND BROWN, W.B. (1977): "Uncertainty and management's search for information", IEEE Transactions on Engineering Management, pp. 114-119, EM-24.
- BLENKHORN, D.L. AND FLEISHER, C.S. (2007): "Performance assessment in competitive intelligence: an exploration, synthesis, and research agenda", Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 4 No. 2, pp. 4-22.
- BLOCK, Z., MACMILLAN, I.C. (1993): "Corporate Venturing". Boston: Harvard Business School Press.
- BODWELL, W. AND CHERMACK, T. (2009): "Organizational ambidexterity: integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning". Technological Forecasting & Social Change 77.
- BOEKER, W. AND GOODSTEIN, J. (1991): "Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition". Academy of Management Journal, vol. 34, págs. 805-826.
- BOOZ, ALLEN AND HAMILTON (1985): "Diversification: a survey of European chief executives". Booz, Allen and Hamilton, Inc., New York.
- BOSE, R (2008): "Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis", Industrial Management & Data Systems, vol. 108, nº 4, pp. 510 - 528.
- BOURGEOIS, L. J. (1981): "On the measurement of organizational slack". Academy of Management Review, 6: 29-39.
- BOURGEOIS, L.J. (1981): "On the measurement of organizational slack", Academy of Management Review, Vol. 18, pp. 204-226.
- BOURGEOIS, L.J. AND SINGH, J. (1983): "Slack Resources and Political Behavior within Top Management Teams." Academy of Management Proceedings 43-47.
- BOWMAN, E. H. (1982): "Risk seeking by troubled firms". Sloan Management Review, 23, pp.33-42.
- BOWMAN, E.H. AND HELFAT, C.E. (2001): "Does corporate strategy matter?". Strategic Management Journal 22 (1-23).
- BOYD, B. AND FULK, J. (1996): "Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model", Journal of Management, Vol. 22 No. 1, pp. 1-21.
- BRANDAU, J. AND YOUNG, A. (2000): "Competitive intelligence in entrepreneurial and start-up businesses". Competitive Intelligence Review, 11(1), 74-84.
- BREEDING, B. (2000): "CI and KM convergence: A case study at Shell Services International". Competitive Intelligence Review, 11(4) 12-24.
- BREI, W. (1996): "Getting Intelligence Right: The Power of Logical Procedure. Occasional Paper Number Two (Washington, DC: Joint Military Intelligence College) 6. Joint Pub 2-0, IV-15
- BROMILEY, P. (1991): "Testing a causal model of corporate risk taking and performance", Academy of Management Journal, Vol. 34, pp 37-59.
- BURGELMAN, R.A. (1985): "Managing the new venture division: research findings and implications for strategic management". Strategic Management Journal 6: 39-54.
- BURGELMAN R.A. (1991): "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research". Organ.Sci. 2(3):239-262.
- BURGELMAN, R.A. (2001): "Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in", Administrative Science Quarterly, vol. 47, 325-357.

- BURGELMAN, R.A. AND GROVE, A.S. (2007): "Let chaos reign, then rein in chaos repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity". *Strategic Management Journal*, 28, 965-979.
- BURKE, I. AND JARRATT, D. (2004): "The influence of information and advice on competitive strategy definition in small-and medium-sized enterprises". *Qualitative Market Research*, 7(2) 126-138.
- CALOF, J. AND BREAKSPEAR, A. (1999): "Survey of Canadian R&D companies: Awareness and use of competitive technical intelligence in Canadian technology- intensive industry". CI Survey for NRCICISTI. Phase 2 Report: Interview and Final Results. Unpublished report, Canadian Institute for Science and Technology, Ottawa, 1999. Retrieved February 1, 2001, from the World Wide Web: <http://www.nrc.ca/cisti/ref/nrcci-e.html>
- CALOF, J. AND DISHMAN, PL. (2007): "Competitive intelligence and the global SME", in Lloyd-Reason, L & Sear, L (Eds.) *Trading places - SMEs in the global economy: A critical research handbook*. Cheltenham, Gloucestershire, UK, Edward Elgar.
- CALOF, J. AND SKINNER, W. (1998) : "La veille concurrentielle: le meilleur des mondes pour les gestionnaires", *Optimum, La revue de gestion du secteur public*, Vol. 28, pp. 42-7.
- CAO Q, GEDAJLOVIC E, ZHANG H (2009): "Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects". *Organ. Sci.* 20(4):781–796.
- CAO, Q., SIMSEK, Z. & ZHANG, H. (2010): "Modeling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity". *Journal of Management Studies*, 47 (7), 1272-1296.
- CARDINAL, L. B., MILLER, C. C., AND PALICH, L. E. (2011): "Breaking the cycle of iteration: Forensic failures of international diversification and firm performance research". *Global Strategy Journal*, 1: 175–186.
- CASTILLO GIMÉNEZ, J. Y REQUENA SILVENTE, F. (2003): "Estrategias de diversificación en las exportaciones manufactureras". *Revista de Economía Aplicada*, Vol XI, Núm 33, pp. 101-120. ISSN:1133-455-X.
- CAVES, R. (1996): "Multinational enterprise and economic analysis". Cambridge University Press.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G., AND DEWHURST, F.. (2007) "Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: An empirical investigation in SMEs." *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1720–1735.
- CITROEN, CH. L. (2011): "The role of information in strategic decision-making". *International Journal of Information Management* 31, pp.493–501
- CLERC, P. (1998) : "Les PME et l'intelligence économique". *Athéna*, 5, 1<sup>er</sup> semestre, 181-188. CRCI Midi-Pyrenees.
- COHEN, M.D., MARCH, J. G. AND OLSEN, J.P. (1972): "A Garbage Can Model for Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly* 17, no. 1: 1-25.
- CONTRACTOR, F. J., KUNDU, S. AND HSU, C. (2003): "A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector". *Journal of International Business Studies*, 34: 5–18.
- CORBIN, J. Y STRAUSS, A. (1990): "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria", *Qualitative Sociology*, vol. 13, no. 1, p. 3.

- CORONA A., J. M. Y HERNÁNDEZ G., C. A. (2000): "Relación proveedor-usuario y flujos de información tecnológica en la industria mexicana".
- CORREIA Z., and WILSON, T.D. (2001): "Factors influencing environmental scanning in the organizational context". *Information Research*, 7 (1).
- CORY, HD (1996): "Can competitive intelligence lead to a sustainable competitive advantage?". *Competitive Intelligence Review*, vol. 7, nº 3, pp. 45-55.
- COURSEAULT, CH. AND ELOFSON, S.P. (2006): "A framework for effective environmental scanning and analysis", paper presented at PICMET 2007 proceedings, Portland, OR, 5-9 August.
- CYERT, R. M. AND MARCH, J. G. (1963): "A behavioral theory of the firm". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- CHANG, S. J. (1992): "A Knowledge-Based Perspective on Corporate Growth: Entry, Exit, and Economic Performance During 1981-1989", Unpublished PhD dissertation, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- CHEN, H., CHAU, M. Y ZENG, D. (2002) : "CI Spider. A tool for Competitive Intelligence on the Web", *Decision Support Systems*, 34: 1-17.
- CHENG, J. AND KESNER, I. (1997): "Organizational slack and response to environmental shifts: the impact of resource allocation patterns", *Journal of Management*, Vol. 23, pp 1–18.
- CHILD, J. (1972): "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice." *Sociology* 6, no. 1: 2-22.
- CHILD, J. (1972): "Organization structure, environment, and performance-The role of strategic choice". *Sociology*, 6: 1-22.
- Christensen, C. M. y Bower, J. L. (1996): "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms". *Strategic Management Journal*, 17: 197–218.
- CHIN, W. W. (1998): "Issues and opinion on structural equation modeling". *MIS Quarterly*, 22(1), 717.
- CHOO, C.W. (2002): "Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning Environment". *Information Today*, Medford, NJ.
- CHOO, C.W. (2006): "The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions". Oxford University Press, Oxford.
- CHOO, C.W., BERGERON, P., DETLOR, B. AND HEATON, L. (2008): "Information culture and information use: an exploratory study of three organizations", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 59 No. 5, pp. 792-804.
- CHRISTENSEN, C. M., AND BOWER, J. L. (1996): "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms". *Strategic Management Journal*, 17, 197–218.
- DAFT, R.L., SORMUNEN, J. AND PARKS, D. (1988): "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 9 No. 2, pp. 123-139.
- DANIEL, F., LOHRKE, F., FORNACIARI, CH. AND TURNER, R.A. (2004): "Slack Resources and Firm Performance: A Meta-Analysis." *Journal of Business Research* 57, : 565-574.
- DASHMAN, L. (1998): "The value of an in-house competitive intelligence department: a business plan approach", *Competitive Intelligence Review*, Vol. 9 No. 2, pp. 10-16.

- DAVIS G. AND STOUT, S. (1992) "Organization theory and the market for corporate control: a dynamic analysis of large takeover targets, 1980-1990", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp 605–633.
- DAY, G. AND SCHOEMAKER, P. (2005): "Scanning the Periphery". *Harvard Business Review*. Vol. 83, 11, pp. 135-148.
- DE PELSMACKER, P., MULLER, M., VIVIERS, W.; SAAYMAN, A., CUYVERS, L. AND JEGERS, M. (2005): "Competitive Intelligence practices of South African and Belgian Exporters", *Marketing Intelligence and Planning*, 23(6): 607-618.
- DELIOS, A. AND BEAMISH, P.W (1999): "Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms". *Strategic Management Journal*; 20, 8; pg.711.
- DEPARTMENT OF DEFENSE USA (1989): "Under the word intelligence". Joint Chiefs of Staff, Dictionary of Military and Associated Terms (Joint Pub 1- 02) (Washington, DC: GPO, 1 December).
- DERBYSHIRE, J. (2014): "The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors". *Technovation* 34 (2014), 574–581.
- DESCHAMPS, J.P. AND RANGANATH NAYAK, P. (1995): "Product- Juggernauts". HBS Press.
- DESS, G. G., IRELAND, R.D. AND HITT, M.A. (1990): "Industry effects and strategic management research", *Journal of Management*, 16 (1), pp. 7-27.
- DEVISSER, M., DE WEERD-NEDERHOF, P., FAEMS, D., SONG, M., VAN LOOY, B. and VISSCHER, K. (2009): "Structural ambidexterity in NPD processes: A firm-level assessment of the impact of differentiated structures on innovation performance". *Technovation*, 30, 291–299.
- DIERICKX, I. AND COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35: 1504–1511.
- DIMICK, D.E. AND MURRAY, V. (1978): "Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations: The Case of Human Resource Management." *Academy of Management Journal* 21, no. 4: 611-623.
- DOLZ, C, IBORRA, M. Y ALDÁS, J. (2009): "Las decisiones directivas de integración y la exploración de conocimiento en las estrategias de adquisición" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 4 pp. 69-90.
- DOLZ, C., SAFÓN, V., IBORRA, M. AND DASÍ, A. (2014). "Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes". *Innovar*, 24(53), 161-175.
- DORNER, D. (1997): "The Logic of Failure; Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations". Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- DOU, H. (2000): "Competitive intelligence for SMEs. From intellectual concepts to actionable CI. Rules and good practices". *Proceedings of the 63rd ASZS Annual Meeting*, 301-308.
- DRUCKER S., AND PURI M. (2009): "On loan sales, loan contracting, and lending relationships". *Review of Financial Studies*, 22, 2835-2872.
- DUNCAN, R. (1976): "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation". In R. H. Killman, L. R.
- DUNLAP-HINKLER, D., KOTABE, M. AND MUDAMBI, R. (2010): "A story of breakthrough vs. incremental innovation: corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2): 106-127.



- EBRAHIMI, B.P. (2000): "Perceived strategic uncertainty and environmental scanning. Behavior of Hong Kong Chinese executives", *Journal of Business Research*, Vol. 49, pp. 67-77.
- EISENHARDT, K. M., AND MARTIN, J. A. (2000): "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105-1121.
- EL MABROUKI NABIL, M. (2007) : "La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises: voyage au coeur d'un système non univoque", paper presented at XVI Conference Internationale de Management Stratégique. Montreal, 6-9 junio. available at: <http://strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2166-la-pratique-de-intelligence-economique-dans-les-grandes-entreprises-voyage-au-coeur-dun-systeme-non-univoque/download>
- EUCHNER, J. (2015): "The challenges of ambidextrous leadership: An interview with Michael Tushman". *Research Technology Management*, 58(3), 16-20.
- FAMA, E. (1980): "Agency problem and theory of the firm", *Journal of Political Economy*, Vol. 88, pp. 288-298.
- FATHIAN, M., AKHAVAN, P., AND MOMENI. A. (2009): "Competitive Intelligence in the competitors market: How we collect and use information about your competitors". *Proceedings of the International Conference on Technology Management and Innovation Payam Noor University*, Garmsar: payam publication.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D. AND LOOTTY, M. (2004): "Competitividad industrial en Brasil 10 años después de la liberación". *Revista de la CEPAL*.
- FERRIER, W. (2001): "Navigating the competitive landscape; the drivers and consequences of competitive aggressiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 858-77.
- FLEISHER, C. AND BABETTE, B. (2002): "Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition". Prentice Hall.
- FLEISHER, C.S. AND WRIGHT, S. (2009): "Examining differences in competitive intelligence practice: China, Japan, and the West", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 51 No. 3, pp. 249-261.
- FLEISHER, CS (2001): "An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI)". Fleisher, CS and Blenkhorn, DL (Eds.) *Managing frontiers in competitive intelligence*. Westport, CT, Quorum Books.
- FONSECA, J.P. (2012): " Web Competitive Intelligence Methodology" Master's Degree Dissertation. Faculdade de Ciências e Tecnologia. Universidad Nova de Lisboa.
- FULD & COMPANY (2012): "What Competitive Intelligence is and is not!" Available at: <http://www.fuld.com/company/what-is-competitiveintelligence>.
- FULD, L.M. (2000): "What competitive intelligence is and is not!" Retrieved February 1, 2001, from the World Wide Web: <http://www.fuld.codw/whatCI>.
- GALVIN R.W. (1997): "Competitive Intelligence at Motorola". *Competitive Intelligence Review*, 8.
- GARCÍA DE LA VEGA, M. L. (2004): "Diversificación tecnológica e innovación". Universidad Complutense de Madrid.

- GARCÍA SOTO, G. (2003): "El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas". Universidad de las palmas de Gran Canarias. Tesis doctoral.
- GARCIA-ALSINA, M., ORTOLL, E. AND COBARSÍ-MORALES, J. (2013): "Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices". *Aslib Proceedings: New Information Perspectives* Vol. 65 No. 3, 2013 pp. 262-288
- GENNERO, A; LANARI, M. E. Y ALEGRE P. (1999): "Capacidad innovativa de núcleos impulsores de firmas en entornos territoriales dinámicos. El caso de Mar del Plata, Argentina". Universidad Nacional de Mar del Plata.
- GEORGE, G. (2005): "Slack resources and the performance of privately held firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 4, pp. 661–676.
- GERINGER, J. M., TALLMAN, S., AND OLSEN, D. (2000): "Product and international diversification among Japanese multinational firms". *Strategic Management Journal*, 21: 51–80.
- GHANNAY, J.C. AND MAMLOUK, Z. B.A (2012): "Synergy Between Competitive Intelligence and Knowledge Management - a key for Competitive Advantage". *Journal of Intelligence Studies in Business* 2 (2012) 23-34. Available for free online at <https://ojs.hh.se/>
- GHOSHAL, S. AND KIM, S.K. (1986): "Building effective intelligence systems for competitive advantage", *Sloan Management Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 49-58.
- GIBBONS, P. AND PRESCOTT, J. (1996): "Pararell competitive intelligence processes in organizations". *International Journal of Technology, Special Issue On Informal Information Flow Management*, vol. 1, n.º 1-2.
- GIBSON, C.B. AND BIRKINSHAW, J. (2004): "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *Acad. Management J.* 47(2):209–226.
- GILAD, B. (2011): "Strategy without intelligence, intelligence without strategy", *Business Strategy Series*, Vol. 12 Iss 1 pp. 4 – 11.
- GILAD, B. AND GILAD, T. (1988): "The business intelligence system: A new tool for competitive advantage". New York: Amacom.
- GILAD, T. AND GILAD, B. (1988): "The business intelligence system". American Management Association, New York. Amacom.
- Gilbert, C.G. (2006): "Change in the presence of residual fit: can competing frames coexist?" *Organization Science* 17(1): 150-167
- GOERZEN, A. AND BEAMISH, P.W. (2007): "The Penrose effect: excess expatriates in multinational enterprises", *Management International Review*, Vol. 47, No. 2, pp. 221–239.
- GOERZEN, A. AND BEAMISH, P. W. (2003): "Geographic scope and multinational enterprise performance". *Strategic Management journal*, 24(13): 1 289-1 306.
- GOLL, I. AND RASHEED, A. (2005): "The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance". *Organization Studies*, 26 (7), pp. 999-1023.
- GORDON, I. (1998): "Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Techniques to Win the Customers You Want and Keep them Forever". Wiley, Toronto.



- GORDON, I. (2002): "Competitor Targeting: Winning the Battle for Market and Customer" Share, Wiley, Toronto.
- GORDON, S.S., STEWART, W.H., SWEQ, R. AND LUKER, W.A. (2000): "Convergence versus strategic reorientation: the antecedents of fast-paced organizational change". *Journal of Management*, vol. 26, nº 5, págs. 911-945.
- GORT, M. (1962): "Diversification and Integration in American Industry". National Bureau of Economic Research. (<http://papers.nber.org/books/gort62-1>; consultado 18 de marzo, 2014)
- GRANT, R.M, JAMMINE, A.P. AND THOMAS, H. (1988): "Diversity, diversification and Profitability Among British Manufacturing Companies, 1972-1984". *Academy of Management Journal*, Vol.31, Nº 4, 771-801.
- GRANT, RM (1995): "Contemporary Strategy Analysis", 2<sup>nd</sup> edition, Ed. Basil Blackwell: Oxford.
- GRANT, RM (2006): "Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content". Chapter 4 *Handbook of Strategy and Management*. Ed. Pettigrew, A, Thomas, H., Whittington, R.: ISBN: 9781412921213 SAGE Publications Ltd.
- GRANT, RM (2010): "Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases", 7<sup>th</sup> edition. Ed. John Wiley & Sons
- GRATTON, L., AND ERICKSON, T. J. (2007): "Eight ways to build collaborative teams". *Harvard business review*, 85(11), 100.
- GREENLEY, G. AND OKTEMGIL M. (1998): "A comparison of slack resources in high and low performing British companies", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, pp. 377–398.
- GRESHAM, M. (1999): "A study of organizational capability management as a mediator of successful innovation implementation and innovation problems. (Electronic Thesis or Dissertation). Retrieved from <https://etd.ohiolink.edu/>
- GREVE, H. R. (2003): "A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding". *Academy of Management Journal*, 46: 685–702.
- GROOM, J., AND DAVID, F. (2001): "Competitive intelligence activity among small firms". *SAM Advanced Management Journal*, 66(1) 12-20.
- GULATI, R. AND PURANAM, P. (2009): "Renewal through reorganization: the value of inconsistencies between formal and informal organization". *Organization Science*, 20 (2): 422-440.
- GUPTA, A.K., SMITH, K.G. AND SHALLEY, C.E. (2006): "The interplay between exploration and exploitation". *Academy of Management Journal*, 49 (4), 693-706.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. AND BLACK, W.C. (1999): "Análisis multivariante". Madrid: Prentice Hall.
- HAMBRICK, D. C. AND MASON, P. A. (1984): "Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, 9 (2), pp. 193-206.
- HAMBRICK, D. AND D' AVENI R. (1988): "Large corporate failures as downside spirals", *Administrative Science quarterly*, Vol. 33, pp. 1–23.
- HAMBRICK, D. AND SNOW, C. (1977): "A contextual model of strategic decision making in organizations". In R. L. Taylor, J. J. O'Connell, R. A. Zawacki, and D. D. Warrick (Eds.), *Academy of Management Proceedings*: 109-112.

- HAMBRICK, D.C AND FREDRICKSON, J.W (2001): "Are you sure you have a strategy? The Academy of Management Executive.15, 4; pg. 48
- HANNAN, M.T. Y FREEMAN, J. (1989): "Organizational ecology", Harvard University Press, Cambridge.
- HARRELD, J.B., O'REILLY, C. AND TUSHMAN, M. (2007): "Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action". California Management Review. 49 (4) pp 21–45.
- HASSID, L., JACQUES-GUSTAVE, P. AND MOINET, N. (1997): « Les PME face au défi de l'intelligence économique: Le renseignement sans complexe ». Paris: DUNOD.
- HAWKEN, P., SCHWARTZ, P. AND OGILVY, J. (1982): "Seven Tomorrows: Toward a Voluntary History". Ed. Bantam Books, New York, NY.
- HE, Z.L AND WONG P.K (2004): "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis". Organization Science, vol 15 (4), 481-494.
- HEAVY, C. AND SIMSEK, Z. (2010): "A dynamic capabilities model of organizational ambidexterity, Best paper of the 10th European Academy of Management Annual Conference, Rome.
- HEINRICHS JH AND LIM J (2008): eImpact of Marketing Model Application and Competitive Intelligence Utilization on Strategic Response Capability. J. Strat. Market., 16(2): 91-110.
- HENNART, J.F. (2011): "A theoretical assessment of the empirical literature on the impact of multinationality on performance". Global Strategy Journal, 1: 135–151.
- HENNART, J.F. AND PARK, Y.R. (1993): "Greenfield vs. Acquisition: The strategy of Japanese investors in United States". Management Science, 39, pp.1054-1070.
- HERRING, J.P. (2002): "KITs revisited: their use and problems", SCIP Online, Vol. 1, available at: [www.imakenews.com/scip2/e\\_article000069099.cfm](http://www.imakenews.com/scip2/e_article000069099.cfm)
- HERRING, J.P. (1999): "Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs". Competitive Intelligence Review, vol. 10, n° 2, pp. 4-14.
- HESFORD, J.W. (2008): "An empirical investigation of accounting information use in competitive intelligence", Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 4 No. 3, pp. 17-49.
- HEUER, R. J. JR (1999): "Psychology of Intelligence Analysis. Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency (available at <http://www.odci.gov/csi>).
- HIGGINS, R. G. JR. (1984): "Strategies for Management of Decline and Productivity Improvement in Local Government." Public Productivity Review 8, no. 4: 332-352.
- HILL, C.W.L., AND ROTHARMEL, F.T. (2003): "The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation". Academy of Management Review 28: 257-274
- HILL, S.A. AND BIRKINSHAW, J. (2007): Strategy-organization configurations in corporate venture units: impact on performance and survival. Journal of Business Venturing.
- HITT, M. A., HOSKISSON, R. E. AND KIM, H. (1997): "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms". Academy of Management Journal, 40: 767–798.
- HOFSTEDE, G. (2001): "Culture's Consequences", Sage Publications, London.
- HOSKISSON, R. E., AND HITT, M. A. (1994): "Downscoping". New York: Oxford University Press

- HUERTA, P Y NAVAS, J.E. (2006): "Grado y dirección de la diversificación de las empresas industriales españolas: un análisis de la estrategia de diversificación relacionada". *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol.14 N°3, pp.213-228.
- HUERTAS RIVEROS, P. (2004): "Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas". Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Tesis doctoral.
- HUFF, J.O, HUFF, A.S. AND THOMAS, H. (1992): "Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia". *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 55-75.
- HUTZSCHENREUTER, T. AND GRONE, F. (2009): "Product and geographic scope changes of multinational enterprises in response to international competition". *Journal of International Business Studies*, 40: 1149–1170
- IM, G. Y RAI, A. (2008): "Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships (IORs)". *Management Science*, 54. pp. 1281-1296.
- ISKANDAR-DATTA M. AND MCLAUGHLIN R., (2007): "Global diversification: new evidence from corporate operating performance". *Corporate Ownership and Control* 4, 228-250.
- JAIN, S.C. (1984): "Environmental Scanning in U.S. Corporations". *Long Range Planning*. Vol. 17, 2, pp. 117-128.
- JAMIL, G. L. (2013): "Approaching Market Intelligence concept through a case analysis: Continuous knowledge for marketing strategic management and its complementarity to competitive intelligence". *Procedia Technology* 9, pp. 463 – 472.
- JANSEN, J (2008): "Organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship: the differential effects on venturing, innovation and renewal processes" Volume 28 | Issue 19 chapter XIX. *Corporate entrepreneurship Article 2* Henri Burgers Queensland University of Technology, Australia and RSM Erasmus University, Netherlands.
- JANSEN, J.J.P., TEMPELAAR, M.P., VAN DEN BOSCH, F.A.J. Y VOLBERDA, H.W.(2009): "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms2. *Organization Science*, 20 (4), 797-811.
- JANSEN, J.J.P., VAN DEN BOSCH, F.A.J., Y VOLBERDA, H.W. (2005): "Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents". *Schmalenbach Business Review*, 57, 351–363.
- JANSEN, J.J.P., VAN DEN BOSCH, F.A.J., VOLBERDA, H.W. (2006): "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators". *Management Science*. 52 1661–1674.
- JAWORSKI, B., MACINNIS, D. Y KOHLI, A. (2002): "Generating Competitive Intelligence in Organizations", *Journal of Market-Focused Management*, 5: 279-307.
- JENSEN, M. AND ZAJAC, E.J. (2004): "Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm". *Strategic Management Journal*, 25 (507–524).
- JENSEN, M. C. (1986): "Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers". *American Economic Review*, 76: 323-329.

- JENSEN, M. C. (1993): "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems". *Journal of Finance*, 48: 831-880.
- JENSEN, M.C. Y MECKLING, W.H. (1976): "Theory of firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305–360.
- JIN, T. Y BOUTHILLIER, F. (2006): "Understanding information transformation process in the context of competitive intelligence". *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 43, nº 1, pp. 1-14.
- JONES, G., AND HILL, C. (1988): "Transaction cost analysis of strategy-structure choice". *Strategic Management Journal*, 9: 159–172.
- JUHARI, A. AND STEPHENS, D. (2006): "Tracing the origins of competitive intelligence throughout history", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 61-82.
- KAHANER, L. (1996): "Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace". New York: Simon and Schuster.
- KAHANER, L. (1998): "Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze and Use Information to Move your Business to the Top". Touchstone, New York, NY.
- KAMIEN, M. I. AND SCHWARTZ, N. L. (1975): "Market Structures and Innovation: A Survey," *Journal of Economic Literature*, 13 (1), 1-37
- KAPLAN, S. Y HENDERSON, R. (2005): "Inertia and incentives: bridging organizational economics and organizational theory". *Organization Science*, 16, 509-21.
- KARIM, A.J. (2011): "The value of Competitive Business Intelligence System (CBIS) to Stimulate Competitiveness in Global Market". *International J. Bus. Soc. Sci.* 2(19): 196-204.
- KATILA, R. AND SHANE, S. (2005): "When does lack of resources make new firms innovative?". *Academy of Management Journal*, 48: 814–829.
- KAUPPILA, OLLI-PEKKA (2010): "Creating ambidexterity by integrating and balancing separate interorganizational partnerships". *Strategic Organization*, 8: 283-312.
- KESSLER, E.H. Y CHAKRABARTI, A.K. (1996): "Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes". *Acad. Manage. Rev.* 21 (Oct.) 1143–1191.
- KESSLER, E.H. AND BIERLY, P.E. (2002): "Is faster really better? An empirical test of the implications of innovation speed". *IEEE Trans. Eng. Manage.* 49 pp 2–12.
- KIM, H., KIM, H. Y LEE, P. (2008): "Ownership structure and relationship between financial slack and R&D investments: Evidence from Korean firms", *Organization Science*, Vol. 19, pp. 404–418.
- KIRTON, M.J. (2003): "Adaption-Innovation. In the context of diversity and change". London: Routledge.
- KNIP, V. (2006): "Culture counts! Teaching business students why and how to leverage cultural analysis to optimize global macro-environmental scanning", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 85-110.
- KOGUT, B. AND CHANG, S.J. (1991): "Technological capabilities and Japanese foreign direct investment in the United States". *Review of Economics and Statistics*, 73(3), pp. 401-413.
- KOR, Y. Y. AND MAHONEY, J. T. (2004): "Edith Pensore's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management". *Journal of Management Studies* 41. ISSN: 0022-2380.

- KOR, Y. Y MAHONEY, J. (2000): "Penrose's resource based approach: The process and product of research creativity", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, pp. 109–140.
- KOURTELI, L. (2005), "Scanning the business external environment for information: evidence from Greece", *Information Research*, Vol. 11 No. 1, available at: <http://InformationR.net/ir/11-1/paper242.html>
- KRAATZ, M. S. Y ZAJAC, E. J. (2001): "How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence". *Organization Science*, 12: 632–657.
- KRISTA, A. (2011): "What Is Competitive Intelligence?". *Marketer/ December 2011*. Society for Marketing Professional Services.
- KRIZAN, L. (1999): "Intelligence essentials for everyone", *Occasional Paper Series*, No. 6, Joint Military Intelligence College, Washington, DC.
- KRYSTEK, U. (1989): *Jahresabschlußanalysen als Frühwarnsysteme*. KreditPraxis. 1.
- KUMAR, M. V. S. (2009): "The relationship between product and international diversification: The effects of short-run constraints and endogeneity". *Strategic Management Journal*, 30: 99–116.
- LACKMAN, C., SABAN H. Y LANASA, J. (2000): "Organizing the competitive intelligence function: A benchmarking study". *Competitive Intelligence Review*, 11, 17-27.
- LANGERAK, F. Y HULTINK, E.J. (2005): The impact of new product development acceleration approaches on speed and profitability: lessons for pioneers and fast followers, *IEEE Trans. Eng. Manage.* 52 (Feb) 30–42.
- LANGLEY, A. (1999): "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 4, pp. 691-710.
- LANT, T.K.; MILLIKEN, F.J. Y BATRA, B. (1992): "The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration". *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 8, págs. 585-608.
- LAVIE, D. AND ROSENKOPF, L. (2006): "Balancing exploration and exploitation in alliance formation". *Academy of Management Journal*, 49
- LAVIE, D., STETTNER, U. Y THUSMAN, M.L. (2010): "Exploration and exploitation within and across organizations". *Academy of Management Annals*. April.
- LEE, H., SMITH, K.G. Y GRIMM, C.M. (2003): "The effect of new product radicality and scope on the extent and speed of innovation diffusion". *Journal of Management*. 29. pp. 753–768.
- LEE, K. B., PENG, M. W., & LEE, K. (2008): "From diversification premium to diversification discount during institutional transitions". *Journal of World Business*, 43: 47–65.
- LEIBENSTEIN, H. (1969): "Organizational or frictional equilibria, X-efficiency, and the rate of innovation". *Quarterly Journal of Economics*, 83: 600-623.
- LEMPERT, R.J. POPPER, S.W. Y BANKES, S.C. (2003): "Shaping the Next One Hundred Years: New Methods for Quantitative Long-Term Policy Analysis". The RAND Pardee Center, Santa Monica, CA.
- LEVINTHAL, D. AND MARCH, J. G. (1981): "A model of adaptive organizational search". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2: 307-333.
- LEVINTHAL, D. AND MARCH, J. G. (1993): "The myopia of learning". *Strategic Management Journal*, 14: 95–112.

- LIN, Z.J., YANG, H., and DEMIRKAN, I. (2007): "The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing". *Management Science*, 53(10), 1645–1658.
- LÓPEZ, E., GARCÍA, F. E. and GARCÍA, S. M. (2012): "De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo". *Cuadernos de Administración*, 25 (45), 11-37.
- LOVE, E. Y NOHRIA, N. (2005) "Reducing slack: The performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977–93", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 1087–1108.
- LOWENTHAL, M. M. (2006): "Intelligence: from secrets to policy. (3rd ed.) Washington, D.C.: CQ Press.
- LU, J. W., AND BEAMISH, P. W. (2004): "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis". *Academy of Management Journal*, 47: 598–609.
- LUBATKIN, M. H., Z. SIMSEK, Y. LING AND J. F. VEIGA, (2006): "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration". *Journal of Management*, 32 (5), pp. 646-672.
- M.M. FONSEKA, M.M, PENG, W. AND MANZOOR , M. S. (2013): " Impact of human resource slacks...". *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* vol. 31 sv. 2 • 279-306
- MAHAJAN A., RANGAN N. AND ZARDKOOHI A. (1996): "Cost structures in multinational and domestic banking". *Journal of Banking and Finance*, 20, 238-306.
- MANSFIELD, E. (1963): "Size of firm, market structure, and innovation". *Journal of Political Economy*, 41: 556-576.
- MARCH, J. G. (1976): "The technology of foolishness". In J. G. March & J. P. Olsen (Eds.), *Ambiguity and choice in organizations*: 69-81. Bergen: Universitetsforlaget.
- MARCH, J.G. (1991): "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, 2(4): 71-87.
- MARCH, J.G. AND OLSEN, J.P. (1979): "Ambiguity and Choice in Organizations". Bergen: Universitetsforlaget.
- MARCH, J.G. AND SIMON, H. (1958): "Organizations". New York: Wiley.
- MARINO, K.E. AND LANGE, D.E. (1983): "Measuring of organizational slack: a note on convergence and divergence of alternative operational definitions", *Journal of Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 81–92.
- MARKHAM, S.K., GENTRY, S.T, HUME, D., RAMACHANDRAN, R. AND KINGON, A.I. (2005): "Strategies and tactics for external corporate venturing". *Research Technology Management*, Mar/Apr; 48, 2. pg.49.
- MARKIDES, C.C. (1995): "Diversification, Refocusing, and Economic Performance". MIT Press: Cambridge, MA.
- MARTINET, B. AND RIBAUT, J.-M. (1989): « La veille technologique, concurrentielle et commerciale ». Les Editions d'Organisation, Paris.
- MARTÍNEZ CAMPILLO, A. (2008): "Factores facilitadores e inhibidores del incremento del grado de diversificación en las empresas de Castilla y León". *Universidad de León*. pp. 185-203.



- MARTÍNEZ CAMPILLO, A. Y FERNÁNDEZ GAGO, R. (2009): “¿Qué factores determinan la decisión de diversificar? El caso de las empresas españolas (1997-2001)”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, N° 1, pp. 15-28. ISSN: 1135-2523.
- MARTÍNEZ, A. J. (2002): “Análisis exploratorio sobre las capacidades tecnológicas adquiridas en el sector metalmeccánico de la ciudad de Mar del Plata”. *Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata*.
- MASSÓN, J.L. (2005): “Inteligencia Competitiva: Bases Teóricas y Revisión de Literatura”. Available at: [http://works.bepress.com/jose\\_luis\\_masson\\_guerra/5/](http://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/5/)
- MCCARTHY, B. (2003): “Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: Insights from entrepreneurial firms”. *Management Decision*, 41(4) 327-339.
- MCCARTHY, I.P. AND GORDON, B.R. (2011): “Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach”. *R&D Management*, 41 (3), 240-258.
- MCDONOUGH, E. F., AND LEIFER, R. (1983): “Using simultaneous structures to cope with uncertainty”. *Academy of Management Journal*, 26: 727-735.
- MCGEE, JE AND SAWYERR, O. (2003): “Uncertainty and information search activities: A study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms”, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 4, p. 385+.
- MCKINNON, S. AND BURNS, W. (1992): “The Information Mosaic”. Boston: Harvard Business School Press.
- MEJARSHIN, A.S. (2013): “Competitive intelligence, Competitive advantage in the success business organizations”. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper/ Vol. 38(2), 2013, 5* , pp. 405-413.
- MELLAHI, K. AND WILKINSON, A. (2010): “A study of the association between level of slack reduction following downsizing and innovation Output”, *Journal of Management Studies*, Vol. 47, pp. 483–508.
- MENGUC, B. AND AUH, S. (2010): “Development and Return on Execution of Product Innovation Capabilities: The Role of Organizational Structure,” *Industrial Marketing Management*, 39 (5), 820-831.
- MILLER, D. AND FRIESEN, P. H. (1980): “Momentum and Revolution in Organizational Adaptation”. *Academy of Management Journal*, vol. 23, n° 4, págs. 591-614.
- MILLER, J. P. (2000): “Small business intelligence-people make it happen”. In J. P. Miller (Ed.), *Mzllennium intelligence* (pp. 225-238). Medford, NJ: CyberAge Books.
- MILLER, K. AND LEIBLEIN M. (1996): “Corporate risk-return relations: Returns variability versus downside risk”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 91–122.
- MILLER, S.H. (2001): “Competitive Intelligence – An Overview”. *Society of Competitive Intelligence Professionals*, Alexandria, VA, available at: [www.scip.org/2\\_overview.php](http://www.scip.org/2_overview.php)
- MISHINA, Y., POLLOCK, T. G. AND PORAC, J. F. (2004): “Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion”. *Strategic Management Journal*, 25: 1179–1197.

- MOM, T.J.M., VAN DEN BOSCH, F.A.J., AND VOLBERDA, H.W. (2009): "Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms". *Organization Science*, 20(4), 812–828.
- MONTGOMERY, C.A. (1994): "Corporate Diversification", in: *Journal of Economic Perspectives* (8), 163-178.
- MOORE, J.F. (1996): "The Death of Competition, Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems". New York: Harper Business.
- MORGAN, R. E. AND C. A. STRONG, (2003): "Business performance and dimensions of strategic orientation". *Journal of Business Research*, 56, pp. 163-176.
- MOSES, D. O. (1992): "Organizational slack and risk-taking behavior: Tests of product pricing strategy". *Journal of Organizational Change Management*, 5(3): 38-54.
- MURPHY, C. (2005): "*Competitive Intelligence: Gathering, Analysing And Putting It to Work*". Gower Publishing, Ltd.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. Y HUERTA RIVEROS, P. (2005): "Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas. " Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense. ISSN: 2255-5471.
- NOHIRA, N. AND GULATI, R. (1997): "What is the Optimum Amount of Slack resources? A Study of the Relationship between Slack and Innovation in Multinational Firms". *European Management Journal* 15, no. 6: 603-611.
- NOHRIA, N. AND GULATI, R. (1996): "Is Slack Good or Bad for Innovation?". *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, pp.1245-1264.
- NOOR U.A, WAHEED,M AND JAMIL,A. (2013): " Role of Competitive Intelligence in Multinational Companies" *Int. J. Emerg. Sci.*, 3(2), 171-181, June 2013 ISSN: 2222-4254 © IJES 172
- NOR JAHARUDDIN, S. ET AL (2015): "Supply Chain Intelligence in Business Organisations: A Malaysian Perspective. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 23 (S): 181 – 202.
- NOSELLA, A., CANTARELLO, S. AND FILIPPINI, R. (2012): "The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art". *Strategic Organization*, 10 (4), 450-465.
- NUTT, P. (1987): "Identifying and appraising how managers implement strategy". *Strategic Management Journal*, 8, 1–14.
- O'REILLY, C. AND TUSHMAN, M. (2008): "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma.II". *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206;
- O'BRIEN, J. P. (2003): "The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation". *Strategic Management Journal*, 24: 415–431.
- O'REILLY III, C.A. AND TUSHMAN, M.L. (2011): "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit". *California Management Review*, 53 (4), 5-22.
- O'REILLY, C. A., AND TUSHMAN, M. L. (2004): "The ambidextrous organization". *Harvard Business Review*, 82: 74-81.
- O'REILLY, C.A. AND TUSHMAN, M. (2007): "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma". Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 1963.



- O'CONNOR, G. C., AND DEMARTINO, R. (2006): "Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms". *Journal of Product Innovation Management*, 23(6): 475-497.
- OLIVER, G. (2008): "Information culture: exploration of differing values and attitudes to organizational context", *Journal of Documentation*, Vol. 64 No. 3, pp. 363-385.
- OUTWARD INSIGHTS (2010): "Scenarios for Competitive Intelligence. The Outward Insights Staff". December.
- PALEPU, K. (1985): "Diversification strategy, profit performance and the entropy measure". *Strategic Management Journal* 6(3): 239-255.
- PALICH, L., CARDINAL, L., AND MILLER, C. (2000): "Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research". *Strategic Management Journal*, 21: 155-174.
- PANG, C., SHEN, H. Y LI, Y. (2011): "How organizational slack affects new venture performance in China: A contingent prospective", *Journal of Chinese Management Studies*, Vol. 5, No. 2, pp. 181-193.
- PARRY, M.E., SONG, M., WEERD-NEDERHOF P.C. AND VISSCHER, K. (2009): "The impact of NPD strategy, product strategy, and NPD processes on perceived cycle time". *Journal of Product Innovation Management*. 26 pp 627-639.
- PAVITT, K. (1984): "Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory". Science Policy Research Unit. University of Sussex. Pp 343-373.
- PENG, M AND SU, W. (2014): "Cross-listing and the scope of the firm". *Journal of World Business* nº49 (42-50).
- PENG, M. W. AND A. DELIOS (2006): "What determines the scope of the firm over time and around the globe? An Asia Pacific perspective". *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (4): 385-405.
- PENG, M. W., LEE, S.-H., AND WANG, D. Y. L. (2005): "What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness". *Academy of Management Review*, 30: 622-633.
- PENG, M.W. (2003): "Institutional transition and strategic choices", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 275-296.
- PENROSE ET (1959): "The Theory of the Growth of the Firm". Oxford University Press: New York.
- PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J. (1996): "La interrelación de las unidades estratégicas de negocio como instrumento moderador de las eficacia en las organizaciones. Una aplicación empírica en el sector de la construcción en España", Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J. (1998): "Problemas vinculados con la diversificación empresarial: La medición de la estrategia de la empresa", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Nº8, pp. 195-213.
- PEROTTI, E. (1999): "Descomoditización". Bolsa de Comercio de Rosario, Departamento de Capacitación y Desarrollo de Mercados. ([http://www.bcr.com.ar/Publicaciones/investigaciones/descomoditizaciC3B3n\\_perotti.pdf](http://www.bcr.com.ar/Publicaciones/investigaciones/descomoditizaciC3B3n_perotti.pdf); consultado 29 de marzo, 2015).
- PFEFFER, J. AND SALANCIK, G.R. (1978): "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective". New York: Harper & Row.

- PIAO, M. (2010): "Thriving in the New: Implication of Exploration on Organizational Longevity". *Journal of Management*, 36, 1529-1554
- PITELIS, C.N. (2007): "A behavioral resource-based view of firm: Synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959)", *Organizational Science*, Vol. 18, No. 3, pp. 478–498.
- PITTS, R. A. AND HOPKINS, H. D. (1982): "Firm diversity: Conceptualization and measurement", *Academy of Management Review* Vol. 7, Nº 4, pp. 620-629.
- PLAMBECK, N., WEBER K. (2010): "When the glass is half full and half empty: CEOs' ambivalent interpretations of strategic issues." *Strategic Management Journal*. 31: 689-710
- PORTER, M. (1980): "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors". New York: Free Press.
- PORTER, M. (1985): "How Information gives you Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto: 150-160.
- PORTER, M. (1985): "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". The Free Press, New York, NY.
- PORTER, M. (2008): "On Competition: Updated and expanded edition". Boston, MA. Harvard Business School Press.
- PRAHALAD, C.K. AND BETTIS, R.A. (1986): "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance". *Strategic Management Journal*, vol. 7 (6), 485-501.
- PRESCOTT, J. (1999): "The evolution of Competitive Intelligence. Designing a process for action". *Proposal Management*. Spring. APMP
- PRESCOTT, J. E. (2001): "Competitive intelligence: lessons from the trenches". *Competitive Intelligence Review*, 12, 5–19.
- PRESCOTT, J. AND GIBBONS, P. (1993): "Global Perspectives on Competitive Intelligence". Alexandria, VA: SCIP.
- PRESCOTT, J. AND SMITH, D. (1989): "The largest survey of "leading-edge" competitor intelligence managers". *Planning Review*, 17(3) 6-13.
- ROUACH, D. AND SANTI, P. (2001): « Competitive Intelligence Ads Value : five intelligence Attitudes ». *European Management Journal*. Vol. 19. Nº5, pp.552-559.
- QIAN, G., KHOURY, T., PENG, M. W., AND QIAN, Z. (2010): "The performance implications of intra- and inter-regional geographic diversification". *Strategic Management Journal*, 31: 1018–1030.
- QUALLS, W., OLSHAVSKY, R.W. AND MICHAELS R.E. (1981): "Shortening of the PIC—an empirical test", *J. Mark.* 45, pp 76–80.
- Raisch, S. AND Birkinshaw, J (2008): "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators". *Journal of Management*, 34, pp. 375-409.
- RAJPUT, S., SINGH, S. AND SINGH, P. (2012): "Business Strategy, Change Management and Organizational Development". *VSRD-International Journal of Business & Management Research*, Vol. 2 (2), 75-86
- RAMANUJAM, V., AND VARADARAJAN, P. (1989): "Research on Corporate Diversification: A Synthesis". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 523-551.

- REEVES, M. AND DEIMLER, M. (2011): "Adaptability: The New Competitive Advantage". July–August. Harvard Business Review.
- REUER, J. AND LEIBLEIN, M. (2000): "Downside risk implications of multinationality and international joint ventures", *Academy of Management Journal*, No. 43, pp.203–214.
- REZAIYAN, A., LASHKARBLPKI, M. (2010): "Competitive intelligence and strategic decision making". *Journal of Landscape business administration*, 35, 43-65.
- RIAH-BELKAOUI, A. (1994): "Organizational and Budgetary Slack". Westport, CT: Quorum.
- ROBINS, J.A. AND WIERSEMA, M.F. (1995): "A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance". *Strategic Management Journal*, 16(4):277-299.
- RODENBERG, J. H. A. M. (2004): "*Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches*". by John E. Prescott (Author), Stephen H. Miller (Author), The Society of Competitive Intelligence Professionals(Author) Ed. Wiley.
- ROHRBECK, R. (2010): "*Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*". 1st ed. , Springer.
- ROMANELLI, E. AND TUSHMAN, M.L. (1986): "Inertia, Environments, and Strategic Choice: A Quasi-Experimental Design for Comparative-Longitudinal Research". *Management Science*, vol. 32, nº 5, págs. 608-621.
- ROMANELLI, E. AND TUSHMAN, M.L. (1994): "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test". *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 5, págs. 1141-1166.
- ROUACH, D. AND SANTI, P. (2001) : "Competitive Intelligence Ads Value : five intelligence Attitudes". *European Management Journal*. Vol. 19. Nº5, pp.552-559.
- RUGMAN, A. M. (2005): "The regional multinationals: MNEs and 'global' strategic management". New York: Cambridge University Press.
- RUMELT, R. P. (1974): "Strategy, structure, and economic performance". Boston, MA: Harvard University Press
- RUMELT, R.P. (1982): "Diversification strategy and profitability". *Strategic Management Journal*, 3 (3), pp. 359-369.
- RUMELT, R.P., SCHENDEL, D.E., AND TEECE, D.J. (1994): "Fundamental Issues in Strategy" in Rumelt, R.P., Schendel, D.E., and Teece, D.J. (ed.) *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 9-47.
- SAAYMAN, A. ET AL (2008): "Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence" *Aslib Proceedings: New Information Perspectives* Vol. 60 No. 4, 2008 pp. 383-411.AP 60,4 384 Downloaded by North-West University At 04:05 31 October 2014 (PT)
- SAAYMAN, A., PIENAAR, J., PELSMACKER, P. D., VIVIERS, W., CUYVERS, L., JEGERS, M., AND MULLER, M.L. (2008): "Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence". *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 60(4), 383-411.
- SANTARELLI E. AND TRAN H.T. (2013): "Diversification Strategies and Firm Performance: A Sample Selection Approach". *Quaderni-Working paper DSE* No. 896. Available at [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2303642](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2303642)

- SANTOS, MIG (2004): "Uma aplicação da competitive intelligence em contexto organizativa: Identificação das necessidades de informação de um parque de ciência e tecnologia: O caso do Madan Parque", Master dissertation, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- SCHNEIER, B. (2006): "Beyond Fear: Thinking Sensibly about Security in an Uncertain World". New York: Springer.
- SCHWARZ, J.O. (2008): "Assessing the future of futures studies in management". *Futures*. 2008, Vol. 40.
- SERVICE ARIST (2000): " Les pratiques des PMI de la région Midi-Pyrénées en matière d'information stratégique et d'intelligence économique ». *Revue d'intelligence économique*, 6-7, 29-35.
- SHARFMAN, M. P., WOLF, G., CHASE, R. B., AND TANSIK, D. A. (1988): "Antecedents of organizational slack". *Academy of Management Review*, 13: 601–614.
- SHARP, S. (2009): "Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in a Changing World Hardcover". Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- SHIN, D., AND CHOI, M. J. (2014): "Ambidextrous information search: Linking personal and impersonal search routines with individual performance". *Information Technology and Management*, 15(4), 291-304. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10799-014-0191-3>
- SHRIVASTAVA P., AND GRANT J. (1985): "Empirically Derived Models of Strategic Decisión Making Proceses". *Strategic Management Journal*, vol. 6.
- SHRIVASTAVA, P. Y MITROFF, I. (1984): "Enhancing organizational research utilization: The role of decision makers' assumptions". *The Academy of Management Review*, 9(1), 18-26.
- SIDHU, J. S., COMMANDEUR, H. R. AND VOLBERDA, H. W. (2007): "The multifaceted nature of exploration and exploitation: value of supply, demand, and spatial search for innovation". *Organization Science*, 18, 20–38.
- SIGGELKOW N, RIVKIN JW (2006): "When exploration backfires: Unintended consequences of multilevel organizational search". *Acad.Management J.* 49(4):779–795.
- SIGGELKOW, N. AND LEVINTHAL, D. A. (2003): "Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation". *Organization Science*, 14, 650-669.
- SIMON, N.J. (1999): "The effects of organizational culture on the CI process", *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10 No. 1, pp. 62-70.
- SIMSEK, Z. (2009): "Organizational Ambidexterity: Towards a multilevel understanding". *Journal of Management Studies*, 46:4. June. Pp.597-624.
- SINGH, J. (1986): "Performance slack and risk taking in organizational decisión making", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 562–585.
- SMITH, W.K., AND TUSHMAN, M.L. (2005): "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams". *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- SMITH, WENDY, BINNS, ANDY, AND TUSHMAN, MICHAEL. (2010): "Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously". *Long Range Planning*, 43:, 448-461.

- SOOD, A. AND TELLIS, G.J. (2005): "Technological evolution and radical innovation, J. Mark. 69 (July) 152–168.
- ŠTEFÁNIKOVÁ, L. AND MASÁROVÁ, G. (2014): "The need of complex competitive intelligence". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110. pp. 669 – 677.
- STETTNER, U. AND LAVIE, D. (2014): "Ambidexterity under scrutiny: exploration and exploitation via internal organization, alliances and acquisitions". pp. (1903-1929). N° 35. *Strategic Management Journal*
- STIMPERT, J. L. AND DUHAIME, I.M. (1997): "Seeing the big picture: The influence of industry, diversification and business strategy on performance". *Academy of Management Journal*, 40, pp. 560-583.
- STIPAK, B. AND O'TOOLE, D.E. (1993): "Fiscal Stress and Productivity Improvement: Local Government Managers' Perspective." *Public Productivity & Management Review* 17, no. 2: 101-112.
- STOPFORD, J.M. AND L, T. WELLS, JR. (1972): "Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries". Basic Books, New York.
- STUBBART, C.I. AND KNIGHT, M.B. (2006): "The case of the disappearing firms: empirical evidence and implications". *Journal of Organizational Behavior*, 27. pp.79-100.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1993): "Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: un panorama". *Revista de Economía aplicada*, vol. 1, n° 3, pp. 139-165.
- SUDDABY, R (2006): "From the editors: what grounded theory is not". *Academy of Management Journal*, pp. 633-42.
- SWANSON, S. (2005): "Defining intelligence requirements: What is the question? *SCIP*. Volume 8. Number 6. November-December.
- TAN, J. (2003): "Curvilinear Relationship Between Slack Resources and Firm Performance: Evidence from Chinese State Enterprises". *European Management Journal* 21, no. 6: 740-749.
- TAN, J. AND PENG, M.W. (2003): "Organization slack and firm performance during the economic transition: Two studies from an emerging economy", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 13, pp. 1249–1263.
- TAN, J. AND MIKE, P.(2003): "Slack Resources and Firm Performance during Economic Transitions: Two Studies from an Emerging Economy". *Strategic Management Journal* 24, : 1249-1263
- TARRAF, P. AND MOLZ, R. (2006): "Competitive Intelligence at small enterprises". *SAM Advanced Management Journal*.
- TEECE, D.J. (1980): "Economies of Scope and the Scope of the enterprise". *Journal of Economic Behaviour and Organization* (1), 223-247
- TEECE, D.J. (2006): "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". Haas School of Business, Working Paper, Dec. 22.
- TEECE, D.J., PISSANO, G. AND SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- TENA, J. Y COMAI, A. (2005): "El desarrollo de la Inteligencia Competitiva en España: Un recorrido BiblioFigura", *Revista Puzzle*, 16: 4-9.

- THOMAS, J.B., CLARK, S.M. AND GIOIA, D.A. (1993): "Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes". *The Academy of Management Journal*. 1993, Vol. 36, 2, pp. 239-270.
- THOMAS, J.B., CLARK, S.M. AND GIOIA, D.A. (1993): "Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes". *The Academy of Management Journal*. 1993, Vol. 36, 2, pp. 239-270.
- THOMAS, P.S. (1974): "Environmental analysis for corporate planning". *Business Horizons*. Vol. 17, 5, pp. 27-38.
- THOMPSON, J. (1967) *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- TUSHMAN ML, SMITH W, WOOD RC, WESTERMAN G AND O'REILLY C (2010): "Organizational designs and innovation streams". *Industrial Corporate Change* 19(5):1331–1366.
- TUSHMAN, M. (2014): "Liderazgo ambidiestro, la llave del mañana". *IESE Insight*. N°23. IV Trimestre.
- TUSHMAN, M. L., AND O'REILLY, C. A. (1996): "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change". *California Management Review*, 38: 8-30.
- TUSHMAN, M.L. AND O'REILLY, C. (1997): "Winning through innovation". Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Tushman, M.L., Smith, W.K. and Binns, A. (2011). *The Ambidextrous CEO*. *Harvard Business Review*, 89 (6), 74-80.
- URIEL, E. Y ALDÁS, J. (2005): "Análisis multivariante aplicado. Aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo". Madrid: Thomson.
- VAN LOOY, B., MARTENS, T. AND DEBACKERE, K. (2005): "Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations". *Creativity Innovation Management* 14(3):208–221.
- VARUGHESE, S. AND BUCHWITZ, LA. (2003): "How can businesses practice competitive intelligence on a modest budget?", in Fleisher, CS & Blenkhorn, DL (Eds.) *Controversies in competitive intelligence: The enduring issues*. Westport, CT, Praeger.
- VEDDER, R., VANECEK, M., GUYNES, S., AND CAPPEL, J. (1999): "CEO and CIO perspectives on competitive intelligence". *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*, 42(8), 108-117.
- VENKATRAMAN, N., LEE, CH. AND IYER, B. (2007). *Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector*. [http://www.softwareecosystems.com/SMJManuscript\\_revised.Pdf](http://www.softwareecosystems.com/SMJManuscript_revised.Pdf). Consultado el 23 de Noviembre de 2015.
- VEZMAR, J. M. (1996): "Competitive Intelligence at Xerox". *Competitive Intelligence Review*, 7, 15–19.
- VIVIERS, W., SAAYMAN, A. AND MULLER, M.L. (2005): "Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa", *International Journal of Social Economics*, Vol. 32 No. 7, pp. 576-589.
- VIVIERS, W., SAAYMAN, A., CALOF, J.L. AND MULLER, M-L. (2002): "The competitive intelligence practices in South African firms", *South African Journal of Business Management*, Vol. 33 No. 37, pp. 27-37.
- VOLBERDA, H., BADEN-FULLER, C., AND VAN DEN BOSCH, F. (2001): "Mastering strategic renewal: mobilizing renewal journeys in multi-unit firms". *Long Range Planning*, 34(2): 159-178.



- VOSS, G. AND VOSS, Z. (2013): "Strategic Ambidexterity in Small and Medium Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains" Article in *Organization Science* · October 2013 pp. 1–19
- VOSS, G., SIRDESHMUKH, D. AND VOSS, Z. (2008): "The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation", *Academy of Management Journal*, Vol. 51, pp. 147–164.
- WANDERLEY, AVM (1999): "Um instrumento de macropolítica de informação: Concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos de engenharia". *Ciência da Informação*, vol. 28, pp. 190-199.
- WAYNE, R., KEIL, M., MUNTERMANN, J. AND MÄHRING, M. (2015): "Paradoxes and the Nature of Ambidexterity in IT Transformation Programs". *Information Systems Research*. Permanent link: <http://dx.doi.org/10.1287/isre.2014.0554>. Pp: 57 – 80
- WEICK, K. (1995): "Sensemaking in Organizations". Thousand Oaks, CA: Sage.
- WEISS, A. (2002): "A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors", *Business Information Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 39-47.
- WELBOURNE T. M., NECK, H. M. AND MEYER, G. D. (1999): "Human resource slack and venture growth: An exploratory analysis of growing employees at a faster rate than Sales", in *Frontiers of Entrepreneurship Research 1999*, Ed. P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. M. Mason, G. D. Meyer, H. J. Sapienza, K. G. Shaver. Babson Park (MA): Babson College, pp 480–490.
- WEST, C. (1999): "Competitive intelligence in Europe", *Business Information Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 143-150.
- WEST, C. (2001): "Competitive Intelligence". Palgrave, New York, NY.
- WHEELWRIGHT, S.C. AND CLARK, K.B. (1992): "Revolutionizing product development: Quantum leaps to speed, efficiency and quality". The Free Press, New York
- WILLIAMS, J.A. (2011): "An analysis of school business practices to increase available slack resources for contingencies and other management concerns".
- WILLIAMSON, O.E. (1975): "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication". Free Press: New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): "The Economic Institutions of Capitalism". Free Press: New York.
- WOLF, B. (1977): "Industrial Diversification and Internationalisation: Some Empirical Evidence", *Journal of Industrial Economics*, 26, págs. 177-190.
- WRIGHT, S., PICKTON, D. AND CALLOW, J. (2002): "Competitive intelligence in UK firms: A typology". *Marketing Intelligence and Planning*, 20, 349-360.
- ZANGOUEINEZHAD, A., AND MOSHABAKI, A. (2008): "The role of structural capital on competitive intelligence". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 No. 2, 2009 pp. 262-280.
- ZENAIDE, V. AND CASTRO, L.T. (2015): "Scenario of business practices in competitive intelligence within the telecommunication industry". *African Journal of Business Management*. Vol. 9(6), pp. 311-322, 28 March, 2015



VNIVERSITAT  
DE VALÈNCIA

FACULTAD D'ECONOMIA  
DEPARTAMENT DE DIRECCIÓ D'EMPRESES  
"Juan José Renau Piqueras"